



# **Bachelorarbeit (SS 2012)**

---

**Thema:**  
**Internationale Unternehmenstätigkeit  
der deutsche Unternehmen in V.R  
China und Interkulturelle  
Management**

**Weiwen GU**

Fakultät:  
Wirtschaftswissenschaften

---

## **Bachelorarbeit**

---

# **Internationale Unternehmenstätigkeit der deutsche Unternehmen in V.R China und Interkulturelle Management**

Autorin:  
Frau **Weiwen Gu**

Studiengang:  
**Betriebswirtschaftslehre**

Seminargruppe:  
**BW08w4-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. rer. oec. Serge Velesco**

Zweitprüfer:  
**Prof. Dr. rer. pol. Hans-Werner Graf**

Einreichung:  
**Mittweida, 06.09.2012**

## **Bachelor Thesis**

---

# **International business activities of German companies in PR China and Intercultural Management**

author:

**Ms. Weiwen Gu**

course of studies:

**Business Administration**

seminar group:

**BW08w4-B**

first examiner:

**Prof. Dr. rer. oec. Serge Velesco**

second examiner:

**Prof. Dr. rer. pol. Hans-Werner Graf**

submission:

**Mittweida, 06.09.2012**

---

## **Inhaltverzeichnis**

<b>Inhaltverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Internationalisierung deutscher Unternehmen in der VR China .....</b>	<b>5</b>
2.1 Warum China .....	5
2.2 Die allgemeine Situation deutscher Unternehmen in China.....	8
<b>3. Strategie der Markteintritts und Standortwahl in der VR China .....</b>	<b>11</b>
3.1 Strategie der Markteintritts .....	11
3.1.1 Vorbereitung für die Markteintritt in China .....	11
3.1.2 Beschaffung der Marktinformationen .....	13
3.1.3 Ein Beispiel von Siemens .....	15
3.2 Markteintrittsformen.....	16
3.2.1 Export.....	18
3.2.2 Repr äsentanzbüro.....	19
3.2.3 Joint Ventures .....	21
3.2.4 Wholly Foreign Owned Enterprise .....	24
3.2 Standortanalysen.....	28
3.2.1 Chinas Regionale Struktur .....	29
3.2.2 Standorte deutscher Investitionen und Industriepark für deutsche Unternehmen in Taicang .....	32
3.3 Die Beispiele von VW/Audi und BMW .....	36
3.3.1 Charakteristika des PKW-Marktes in China .....	36
3.3.2 Standortwahl des PKW-Produzenten .....	37
3.3.3 Marktbearbeitungsstrategie .....	37
3.3.3.1 Volkswagen (Kleinwagen- und Premiumsegment).....	37

3.3.3.2 BMW (Premiumsegment) .....	39
3.3.3.3 Fazit.....	40
<b>4. Die Rahmenbedingungen von China.....</b>	<b>41</b>
4.1 Geografische- und Soziale Bedingungen .....	41
4.1.1 Infrastruktur .....	42
4.1.2 Energieversorgung .....	43
4.1.3 Bevölkerung.....	44
4.2 Ökonomische Bedingungen.....	44
4.2.1 Außenhandel- und Wechselkurspolitik .....	46
4.2.2 Lohn- und Lohnnebenkosten .....	47
4.3 Politische Bedingungen .....	48
4.3.1 Öffnung des Markts .....	48
4.3.2 Lenkung ausländischer Investitionen.....	50
4.4 Rechtliche Bedingungen.....	51
<b>5. Interkulturelles Management .....</b>	<b>54</b>
5.1 Chinesische Kultur .....	54
5.2 Kulturelle Unterschiede.....	55
5.3 Interkulturelle Kompetenz der deutschen Unternehmen .....	56
<b>6. Schlussbemerkung .....</b>	<b>60</b>
<b>4. Literatur und Quellen .....</b>	<b>63</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Hauptmotive für den Eintritt des chinesischen Markts .....	7
Abbildung 2.2: prozentuale Aufschlüsselung deutscher Unternehmen in China nach Branchen im Jahr 2012. ....	10
Abbildung 3.1: Anzahl der hauptsächlichlichen Markteintrittsform der deutschen Unternehmen in China .....	18
Abbildung 3.2: geplante Aktivitäten des deutschen Repräsentanzbüros in China .....	20
Abbildung 3.3: Trend der Re-Organisation der deutschen investiert Unternehmen in China .....	27
Abbildung 3.4: Verteilung der deutschen Standorte in China .....	32
Abbildung 3.5: Standort der Taicang.....	33
Abbildung 4.1: BIP-Wachstum von China in Billion US-Dollar 1960-2011 .....	45
Abbildung 4.2: Top-Ten-Herausforderung der deutschen Unternehmen in China im Jahr 2012 .....	48

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 3.1: rechtlicher Überblick des Contractual Joint Venture, Equity Joint Venture und 100-prozentige Tochtergesellschaft .....	26
Tabelle 3.2: PKW- Marktwachstum verschiedene Region der Welt.....	36

---

## 1. Einleitung

Die Globalisierung der Wirtschaft, die in vielen wirtschaftlichen Bereichen repräsentiert wird, ist ein der wichtigsten Merkmale der Weltwirtschaft.

Das erste Merkmal der Globalisierung der Wirtschaft ist die Globalisierung des Handels. Das Volumen des Welthandels ist in den letzten Jahren rasch gewachsen. Die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate war mit 6% fast doppelt so hoch wie die Wachstumsrate vom BIP der Welt in den gleichen Zeitraum. Die Handelssorte und Handelsbereiche des Welthandels erweiterten auch immer. Sie erweiterten nicht nur in den Bereich des Warenhandels, sondern auch in den Bereich des Technologie-Handels, des Handels der Dienstleistungen und des Handels der Arbeits-Dienstleistungen. In den Bereichen des Handels der Dienstleistungen entwickelt es sich schneller.

Das zweite Merkmal der Globalisierung der Wirtschaft ist die Globalisierung der Produktion. Die internationale Arbeitsteilung entwickelt sich weiter. Die Länder und Regionen für internationale Arbeitsteilung sind in die ganze Welt verbreitet. Die internationale Arbeitsteilung wird auch mehr detailliert und spezialisiert. Die Spezialisierung über die Produktionsprozesse sowie die Teilemontage hat zugenommen. Die internationalen Direktinvestitionen stiegen schnell an. In den letzten Jahren war die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate der internationalen Direktinvestitionen mit 11,8% größer als die Wachstumsrate vom BIP der Welt und die Wachstumsrate des Welthandels in den gleichen Zeitraum.

Das dritte Merkmal der Globalisierung der Wirtschaft ist die Globalisierung des Unternehmens. Aus der Sicht der Unternehmenslieferkette zeigt es, dass die multinationalen Unternehmen die Abteilung der Bearbeitung, der Produktion und der Forschung auf den lokalen Zielmarkt übertragen, um die Kosten zu senken. Die



multinationalen Unternehmen expandieren weltweit rasch durch multinationale Fusionen. Die multinationalen Fusionen haben zwei hervorstechende Merkmale:

1. Geschäfte in großem Maßstab
2. Die Zahl der Fusionen und bezüglicher Betrag sind groß

Die letzten zwei Merkmale der Globalisierung der Wirtschaft sind die Globalisierung der Finanzmärkte und die Informatisierung der Wirtschaft. Finanzderivate entwickeln sich weltweit sehr schnell und sind ein wichtiger Weg der Kapitalströme. Die Entwicklung der modernen Wissenschaft und Technik und die Entwicklung der Informations-Industrie haben die Organisation und die Funktionsweise der traditionellen Fertigungsindustrie, Handelsgesellschaft und Finanzindustrie verändert. Die globalen wirtschaftlichen Aktivitäten werden immer mehr und das Ausmaß wird immer größer.

Diese Merkmale der wirtschaftlichen Globalisierung spiegeln sich in vielen Aspekten wider: Die Information wird ein wichtiger Erfolgsfaktor der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Technik wird als eine Ware dargestellt. Das private Kapital wird der Hauptteil der internationalen Kapitalströme. Das internationale Wirtschaftssystem wird neu strukturiert. Qualifiziertes Personal aus verschiedenen Ländern steht zur Verfügung. Verschiedene Länder sind stärker aufeinander abhängig.

In der dritten Welle der wirtschaftlichen Globalisierung steht China in der Mitte der Welle und ist ein aktiver Teilnehmer und Förderer der globalen wirtschaftlichen Integration. China wird die Fabrik der Welt. Waren mit Bezeichnung "Made in China" sind überall in der Welt. Textilien, Spielzeug und kleine Haushaltsgeräte aus China besitzen den meisten Marktanteil auf dem Weltmarkt. China ist auch ein riesiger Markt in der Welt und ist weltweit der drittgrößte Automobilmarkt. China hat weltweit die meisten Handynutzer und hat das größte Festnetz, Mobilfunknetz und das zweitgrößte

öffentliche Internet aufgebaut. China hat mehr ausländische Investitionen als jedes andere Entwicklungsland in den letzten 14 Jahren. Bis zum Ende des Jahres 2005 gab es 550.000 Unternehmen mit ausländischer Beteiligung in China. Im Jahr 2006 war die tatsächliche Verwendung von ausländischen Investitionen 69.400.000.000\$ und war 15,1% mehr als im Jahr 2005. Die chinesischen Investitionen im Ausland steigen rapid an. Die jährliche Wachstumsrate der chinesischen Investitionen im Ausland war 86 Prozent. Die chinesischen Investitionen im Ausland beziehen sich in den Bereichen der Energie, Rohstoffe, Telekommunikation und Unterhaltungselektronik-Industrie in über 160 Ländern. Die Direktinvestitionen im Ausland erreichte 60 Milliarden US Dollar im Jahr 2011.

Im Jahr 2010 gab es mehr als 5000 deutsche Unternehmen in China und die Summe der Investitionen war rund 18 Milliarden Euro. Mehr als 500.000 Beschäftigten arbeiten in den deutschen Unternehmen und viele chinesische Mitarbeiter werden nach Deutschland geschickt und in Deutschland arbeiten. Das Volumen des Handels zwischen China und Deutschland ist mehr das gesamte Volumen des Handels zwischen China und dem Vereinigten Königreich, Frankreich und Italien. Das Handelsvolumen zwischen China und Deutschland im Jahr 2010 hat 43% gewachsen und der Technologietransfer von deutschen Unternehmen nach China hat die Vereinigten Staaten übertraf.

Deutsche Unternehmen werden in der Zukunft weiter in China investieren. Nach der Umfrage von den AHK in Beijing im Juni 2011 sagten 60% der befragten deutschen Unternehmen, dass sie Investitionen in China erhöhen wurden. Die meisten deutschen Unternehmen in China sind zuversichtlich. In der Automobilindustrie und Maschinenbau-Industrie gab es viele Zusammenarbeit zwischen China und Deutschland.

Deutschen Unternehmen hat ein gutes Geschäftsmodell in China gefunden. Im

Rahmen der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Problemen der internationalen Unternehmungstätigkeit lassen sich gegenwärtig zwei Forschungsrichtungen identifizieren: die Kulturvergleichenden Managementforschung und Internationalen Managementforschung.<sup>1</sup> Diese Arbeit wird in diesen zwei Richtungen die Situation der deutschen Unternehmen in China weiter bearbeiten und analysieren.

---

<sup>1</sup> Vgl. Martin K. Welge / Dirk Holtbrügge, Internationales Management, S. 43.

## **2. Internationalisierung deutscher Unternehmen in der VR China**

Die zunehmende Globalisierung der Weltwirtschaft hat große Auswirkungen auf die deutschen Unternehmen, nicht nur auf Großunternehmen, sondern ist immer stärker auch für kleine und mittlere Unternehmen kennzeichnend. Für immer mehr der deutschen Unternehmen stellt sich die Frage, ob unter den geänderten weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen der globalisierten Wirtschaft die Erschließung von grenzüberschreitenden Aktivitäten eine notwendige Strategie ist. Die Intensivierung der grenzüberschreitenden Aktivitäten und eine simultane Nutzung der Marktpotenziale hat sich im Stellenwert der wettbewerbsstrategischen Herausforderungen vom Status "nice to do" zum Status "need to do" gewandelt.<sup>2</sup>

China hat branchenübergreifend wirtschaftliches Potenzial. Aber es gibt wenige tiefgreifende Analyse als strategisch bedeutsam für die Zukunftsentwicklung. Viele Unternehmen haben in der Vergangenheit Internationalisierungsaktivitäten aufgenommen, ohne die Rahmenbedingungen genauer zu eruieren. Es hat häufig zu Misserfolgen geführt. Die Aufnahme und Erweiterung von Auslandsaktivitäten erfordert ein vollständiges Verständnis von China.

### **2.1 Warum China**

Seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, setzt die Globalisierung der Weltwirtschaft zu beschleunigen. Um riesigen neuen Absatzmarkt zu eröffnen, einem hohen Wirtschaftswachstum zu streben, die selbst Entwicklung von den Unternehmen zu stabilen, die deutschen Unternehmen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen beschleunigen allmählich das Schritt der Produktion und Investitionen in Übersee. Im Hinblick auf die kontinuierliche und rasche Entwicklung der

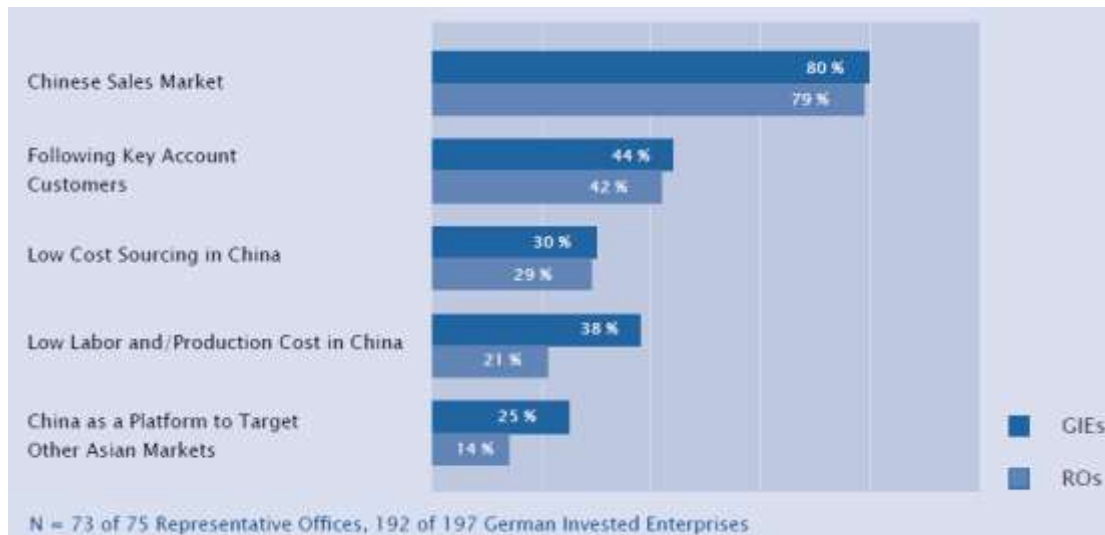
---

<sup>2</sup> Vgl. Frank Keuper / Henrik A. Schunk, Internationalisierung deutscher Unternehmen, S. 185

chinesischen Wirtschaft und riesigen Marktpotenzial, China als Absatzmarkt wird derzeit als Hauptgrund eines Chinaengagements deutscher Unternehmen wahrgenommen.

Im Prozess der wirtschaftlichen Globalisierung versteckt eine Reihe von Risiken, es bringt auch neue Herausforderung an die Unternehmen vor, insbesondere die kleine und mittlere Unternehmen. Auf eine Seite, wenn die Rohstoffmarkt oder Absatzmarkt von KMU zu Globalisierung tendieren, die Wettbewerbsumwelt der KMU werden grundlegenden Wandel geschieht; Auf die andere Seite, einige KMU hat sich ein Teil der Kette von Produktion und Management von multinationalen Unternehmen werden und sie müssen dem Schritt der internationalen Entwicklung von multinationalen Unternehmen folgen. KMU sind häufig die Zulieferer von Großunternehmen. Das heißt, wenn die Großunternehmen seiner Geschäftsstrategie ändern, z.B. in die Automobilindustrie setzt die Teilprodukte und die Erhöhung des spezifischen Dienstleistungsoutsourcing, wird indirekt die KMU in das globale Wettbewerbsumfeld schieben und die Qualität und Preise seiner Produkt neue Forderungen stellen. Wenn die Großunternehmen seine Produktion nach Übersee verlegt, die KMU, um die originale Marktanteil nicht zu verlieren, müssen sie die Großunternehmen folgen, in Übersee zu gehen.

Ein Schwerpunkt der Umfrage 2007 war das Motiv der ursprünglichen Investition der deutschen Unternehmen zu verstehen.



**Abbildung 2.1: Hauptmotive für den Eintritt des chinesischen Markts<sup>3</sup>**

Abbildung 2.1 zeigt die einzelnen Motive der deutschen Aktivitäten und die Umfrage zeigt viele Antworten:

- „China als Absatzmarkt“: Über 80% aller Befragten geben an, dass schiere Größe des Marktes der wichtigste Beweggrund für den Geschäftsaufbau in China war. Aufgrund der Größe des Marktes bleiben Verkaufschancen den wichtigsten Geschäftstreibern für die Mehrheit der deutschen Operationen. Aber sagen sie auch, dass „die Preissensibilität der chinesischen Kunden“ ist immer noch kritisch.

- „Nach wichtigsten Kunden folgen“: etwa 43% bezeugen, dass sie ihre wichtigsten Kunden zur China gefolgt. Aktivitäten mit nur wenigen Jahren der Marktpräsenz haben mehr öfter „nach wichtigsten Kunden folgen“ als Investitionsmotiv bestätigt. Etwa 60% der Aktivitäten mit weniger als 4 Jahren der Marktpräsenz tat so.

- „geringe Arbeits- und Produktionskosten“: 38% der deutschen Unternehmen und 21% der Repräsentanzbüro beachtet niedrigen Kosten als wesentlicher Treiber für den Markteintritt in China. Chinas Kostenvorteile hat besonders von den deutschen Aktivitäten in China, die mit einer hohen lokalen Aktie oder einem hohen Exportanteil gewürdigt.

<sup>3</sup> Deutsche Handelskammer, German Business Expansion in China 2008-2010, Seite 16

- „geringe Kosten der Beschaffung“ wurde um etwa 30% aller Aktivitäten und „China als Plattform für andere asiatische Märkte zu erschließen“ mit 25% der deutschen Unternehmen und 14% der Repräsentanzbüro als Hauptmotiv für Eintritt der chinesischen Markt evaluiert. Deutsch Aktivitäten betrachten auch aktuellen „Beschaffungschance in China“ und „China als Standort für Produktion und Betrieb“ als sehr vorteilhaft. Wichtige Gründe sind niedrige Löhne für ungelernte Arbeitskräfte sowie niedrige Preise für lokale Produkte.

Aus deutscher Unternehmenssicht gibt es zwei Hauptgründe nach China zu gehen:

- China als Absatzmarkt
- China als Produktionsstandort

## **2.2 Die allgemeine Situation deutscher Unternehmen in China**

Deutsche Auslandshandelskammern (AHK) <sup>4</sup> veröffentlicht am 27. Juli eine Business Confidence Survey Report der Mitgliedsunternehmen in China von 2011. Die Umfrage zeigt, dass die Befragten der Mitgliedsunternehmen im Jahr 2011 die Zahl der Aufträge weiterhin seinen Aufwärtstrend erhalten. Darüber hinaus wird die Befragten in der Regel die Erhöhung der Investitionen in China geplant. Es wird erwartet, dass bis 2015 die Hälfte der Unternehmen in der chinesischen Hauptstadt das Ausmaß der Kapitalerhöhung erheblich sein wird und neuer Filialen zu errichten.

In der ersten Hälfte des Jahres 2011 laufen die deutschen Geschäfte in China gut. In die Untersuchung gibt es 43% der Befragten, die weitere Investitionen in das laufende

---

<sup>4</sup> Deutsche Auslandshandelskammern, ist die offizielle Delegation der deutschen Wirtschaft in Mainland China, Hong Kong und Taiwan. Die Mitgliedsorganisationen umfassen mehr als 1.900 deutsche Unternehmen in Greater China.

Jahr geplant. Für 77% der Befragten ist China eine der drei wichtigsten Ziele für Investitionen in der Welt. Mehr als Viertel der Unternehmen werden China als erste Wahl der ausländischen Investitionen betrachtet. Zusätzlich plant ein Viertel der Unternehmen, die Investitionen um 50% bis 2015 zu steigern. 90% der Befragten finden, dass der wichtigste Markt für sie in den nächsten Jahren großes Potenzial noch trägt. Daher planen mehr als die Hälfte der Unternehmen, neue Niederlassungen in China zu eröffnen.

Viele deutschen Multinationalen Unternehmen aktivieren in den chinesischen Markt, wie Siemens AG, Volkswagen Group, BASF AG, Bayer AG, Adidas, Metro Group, Allianz Group, Daimler-Chrysler Group, Deutsche Bank AG, Lufthansa usw. Sie beteiligt nicht nur in einer Vielzahl von Projekten in China, sondern auch die hervorragenden Beispiele der deutsch-chinesischen Kooperation werden.

Seit der Wende des Jahrhunderts haben die KMU zunehmend eine neue Kraft nach den Großunternehmen. Sie betrachtet China zunächst als „Verarbeitungsbasis der Konsumgüter“. Die meisten in China hergestellten Produkte verkauft zurück nach Westeuropa werden. Mit Chinas rasanter wirtschaftlicher Entwicklung errichtet immer mehr der KMU Produktionsstandort in China. Der Absatzmarkt sind China gerichtet und allmählich umliegenden asiatischen Ländern beeinflusst werden. Jedes Jahr lockt China die Investitionen der etwa 200 deutschen Mittelständler an.<sup>5</sup>

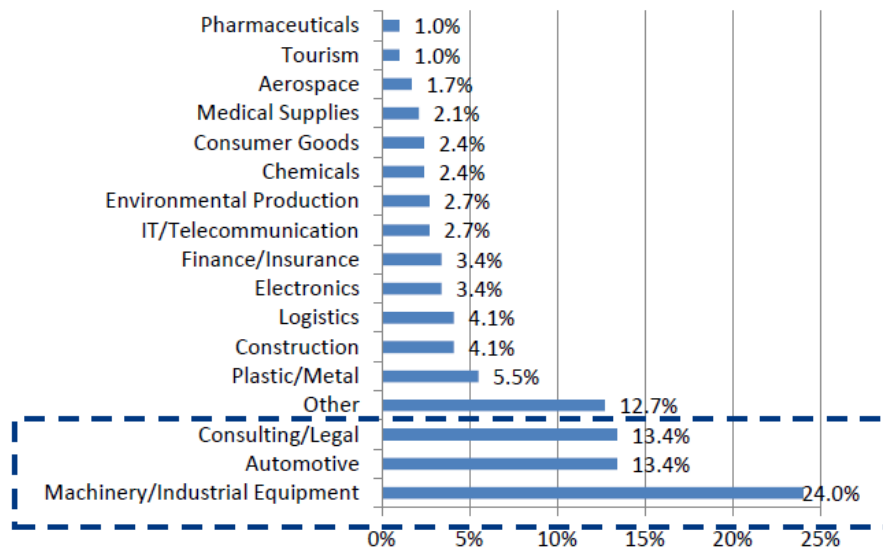
Deutsche Unternehmen verkaufen hauptsächlich Werkzeug, Maschinen und Anlagen, elektrotechnische Produkte sowie Pharma- und Chemie Produkte nach China. In China investiert die deutschen Unternehmen noch Finanz und Tourismus usw. Es gibt eine Abbildung wie folgend zeigt. Das ist eine Umfrage der AHK. Die Objekte sind 319 befragten Unternehmen von insgesamt 1.900 deutschen Unternehmensmitgliedern in China

---

<sup>5</sup> Vgl. Andreas Lorenz, "Deutsche Firmen setzen massiv auf China", [www.spiegel.de/wirtschaft](http://www.spiegel.de/wirtschaft)



## Industry of companies



**Abbildung 2.2: prozentuale Aufschlüsselung deutscher Unternehmen in China nach Branchen im Jahr 2012.** <sup>6</sup>

Natürlich treffen viele deutsche Unternehmen auf einige Probleme in den Prozess der Investition in China. Vor allem sorgen sie sich wegen der Informationssicherheit, wie zum Beispiel geistiges Eigentum und rechtliche Kontinuität sowie die kulturelle Unterschiede und Sprachbarrieren. Außerdem fühlen deutsche Unternehmen sich sehr wettbewerbsfähig auf dem chinesischen Markt. Darunter gibt es sowohl die anderen Unternehmen aus der Staat USA, Kanada, Japan, Südkorea, etc. als auch der Druck aus den Produkten des chinesischen Inlandmarkts.

<sup>6</sup> Bekenntnis zum chinesischen Markt, 27. Juni 2012  
[china.ahk.de/de/marktinfo/studies/business-confidence-survey-2012/](http://china.ahk.de/de/marktinfo/studies/business-confidence-survey-2012/)

### **3. Strategie der Markteintritts und Standortwahl in der VR China**

#### **3.1 Strategie der Markteintritts**

##### **3.1.1 Vorbereitung für die Markteintritt in China**

Das ist klar, dass China als Markt enorme Geschäftschancen bieten könnte. Die weitere Frage ist, wie kann man in diesen ungewöhnlich Komplexen Markt eintreten. Wenn die ausländische Investor keine gründliche Entscheidungsvorbereitung und keine langfristig geplante Strategie haben, folglich sind falschen Zielen und Zielerreichungserwartungen. Dazu bedarf es gründlicher Information aus verschiedenen Quellen, um die China-Investition gelingen wird.

Um den chinesischen Markt zu eintreten, müssen die folgende Strategiepunkten beobachten werden.<sup>7</sup>

#### **Strategiepunkt 1**

Was möchte man in China anbieten beziehungsweise produzieren? Ist das, was man möchte auch realistisch?

#### **Strategiepunkt 2**

Welche Produkte oder Leistungen, Technologie- und Kompetenztransfer enthalten, kann und will der chinesische Markt aufnehmen beziehungsweise die chinesische Wirtschaftspolitik zulassen? Diese Fragen erfordern komplexe Antwort, sie betreffen sowohl Marktchancen im Sinne der Marktwirtschaft, also im Hinblick auf Angebot und Nachfrage, als auch die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, die chinesische Zulassungspolitik, Einfuhr- und Ausfuhrpolitik, die gesamte staatliche Wirtschaftssteuerung.

---

<sup>7</sup> Vgl. Dr. Birgit Zinzius, China Business-Der Ratgeber zur erfolgreichen Unternehmensführung im Reich der Mitte , Auflage 2, Seite 68

### **Strategiepunkt 3**

Wenn die Probleme der Angebot und der Zulassung klar sind, kommt die Standortauswahl zu. Wo ist der beste Standort zu investieren? Dies sollen sich nicht nur an den Absatzmöglichkeiten zu orientieren, sondern auch mit Infrastruktur und Ressourcen befassen müssen.

### **Strategiepunkt 4**

Wer soll oder kann ein Partner der Projektrealisierung werden? Nicht nur berücksichtigen die mögliche chinesische Beteiligungspartner, sondern auch die chinesische Produktions- und Vertriebspartner.

### **Strategiepunkt 5**

Wie soll oder muss die Unternehmens- beziehungsweise Rechtsform geplant werden? Damit hängen zum Beispiel Rechts- und Steuerfragen zusammen. Beschaffung, Aus- und Bewertung von Informationen, die erste und grundlegende Investition in ein China-Projekt.

Es gibt noch ein Schlussthema vor dem Eintritt in den chinesischen Markt. Also, was braucht China? Vor allem sind die ausländisches Kapital und ausländisches Wissen. China braucht noch Innovationen. Verständlicherweise ist es den Chinesen am liebsten, wenn beides, Kapital und Innovationen in chinesisch- ausländische Gemeinschaftsunternehmen eingebracht werden.

Weniger beliebt sind Unternehmen in vollständigem Auslandsbesitz, auch wenn dies die derzeit am meisten gewählte Unternehmensform ist. Ein *Wholly Foreign Owned Enterprise (WFOE)* muss sich zum Beispiel vertraglich verpflichten, mindestens 50% seiner Produktion zu exportieren und in der Produktion ausschließlich modernste

Technologien einzusetzen.<sup>8</sup>

Ausländische Investoren werden in China begrüßt und auch begrenzt. China begrüßt und umwirbt die Investitionen in Gemeinschaftsunternehmen, die mit einem Transfer moderner Technologien sowie mit der Bereitschaft zum Exportieren verbunden sind. Es gibt nur wenige Branchen, in denen Joint Ventures das Tätigwerden verboten ist. Dazu gehören u.a. Energieversorgung, Bahn-, Flug- und Schiffsverkehr, Rüstungsindustrie, Schlüsselbereiche der Schwerindustrie, Bergbau. Die Anzahl dieser Bereiche wurde in den vergangenen Jahren weiter verringert, zum Beispiel im Bankwesen und in der Telekommunikation.<sup>9</sup>

Nahezu stehen alle Branchen Kooperation mit ausländischen Investoren offen, was allerdings sehr unterschiedlich genutzt wird. Deutsche Investoren haben bisher vor allem beispielsweise in den Fahrzeugbau, Maschinenbau, Chemie, Pharma und in die Textilproduktion investiert. Amerikanische und japanische Investoren konzentrieren sich hingegen auf die Bereiche Immobilien und Dienstleistungen sowie auf die Produktion mit niedrigen Technologien. Was die deutschen Investoren in den Augen der Chinesen auszeichnet: Sie bieten in besonders hohem Maße, was China braucht —Kapital und innovative Technologien, sozusagen das optimale „Fortschritts-Package“.<sup>10</sup>

### **3.1.2 Beschaffung der Marktinformationen**

Die Beschaffung von Marktinformationen erwies sich in den 80er und 90er Jahren für deutsche Unternehmen als grundlegendes Problem bei ihrer Entscheidung über einen

---

<sup>8</sup> [wiki.mbalib.com/wiki](http://wiki.mbalib.com/wiki)

<sup>9</sup> [wiki.mbalib.com/wiki](http://wiki.mbalib.com/wiki)

<sup>10</sup> Vgl. Dr. Birgit Zinzius, China Business-Der Ratgeber zur erfolgreichen Unternehmensführung im Reich der Mitte, 2. Auflage, Seite 75

Markteintritt in China. Die Schwierigkeiten begannen damit, dass es zu Beginn der Marktöffnung aufgrund der zentral geplanten Wirtschaft der Volksrepublik keine Marktanalysen, geschweige denn Marktforschungsinstitute im westlichen Sinne, gegeben hatte. Diese entstanden erst gegen Ende der 80er Jahre, weshalb deutsche Unternehmen in den 80er Jahren meist an Kunden verkauften, die sie über Messen oder Handelsvertreter kontaktiert hatten.<sup>11</sup>

Während Informationskanäle für ausländische Investoren früher praktisch ausschließlich über chinesische Partner oder andere ausländische Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit China hatten, führten, gibt es heute zunehmende Markttransparenz, um Handels- und Marktinformationen zu erhalten. Zum einen von den Regierungsstellen und zum anderen von privaten Instituten, beispielsweise Beratungsfirmen.

Zu den Regierungsstellen gehören unter anderen die Statistikbehörden der Zentral- und der Lokalregierungen. Das staatliche Statistikamt ist die größte spezielle Organisation des Landes und hat spezielle Untersuchungsgruppen, ein Zentrum für allgemeine Untersuchung, ein Zentrum für Überwachung der wirtschaftlichen Konjunktur, Dienstleistungsinstitutionen für Statistikinformationen sowie Veröffentlichungsbehörden. Zahlen oftmals opportunistisch sind und die Statistiken daher ein ungenaues Bild der Wirklichkeit wiedergeben, was ein Risiko bei der Marktanalyse bedeutet.

Dieses Manko am Informationsmarkt wird nach dem WTO-Beitritt durch mehr als 1.500 nichtoffizielle Beratungsfirmen geschlossen.<sup>12</sup> Für deutsche Unternehmen, die noch keinen Fuß auf den chinesischen Markt gesetzt haben, besteht die Möglichkeit sich bei der Industrie- und Handelskammer, Beratern wie Anwälten, Steuerberatern

---

<sup>11</sup> Vgl. Ricardo Schäfer, Die historische Betrachtung von Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in China, 2007, Seite 130

<sup>12</sup> [www.china.ahk.de](http://www.china.ahk.de)

etc. und den Interessenverbänden der Industrien, beispielsweise dem Ostasiatischen Verein bezüglich ihres Chinaengagements beraten zu lassen.

### **3.1.3 Ein Beispiel von Siemens**

Es gibt viele Beispiele für positive und negative Entscheidungen bezüglich der Marktchancen in China. Die Inbetriebnahme der Transrapid Magnetschwebebahn 2003 in Shanghai ließ optimistisch auf die Zukunft von Siemens im Transportsektor schließen. Im Jahr 2004 Chinas hat erstmals der Ausschreibung für Hochgeschwindigkeits-Triebzüge durchgeführt. Langfristige Partnerschaft zwischen Siemens und China und seiner technischen Vorteilen, haben sogar die Konkurrenten so gedacht, dass Siemens der absolute Gewinner sein wird. Aber es läuft nicht wunschgemäß. Der größte Gewinner war Alstom aus Frankreich. Untergeordnet waren Japan und Canada. Siemens hat nichts erreichen. Später hat Siemens die Strategie anpassen. Am 10. November 2005, das Wiederaufleben von Siemens, ein Großauftrag bekommt — bieten China 60 Hochgeschwindigkeits-Züge mit 669 Millionen Euro an. Der Auftrag umfasst drei Aspekte: Erstens ist Planung des ganze Projekts und Entwurf der Projekt; Zweites, die erste drei Züge und eine Reihe von wichtigen Komponenten in Deutschland herstellen werden; Drittes, technische Unterstützung und Technologietransfer zu chinesischen Partnern anbieten werden. Chinesische Partner von Siemens —Tangshan Locomotive & Rolling Stock Fabrik erfasst obwohl derzeit die Fertigungstechnologie der Hochgeschwindigkeits-Züge nicht, aber nach der Erwerb des Siemens-Technik, übernimmt die Produktion der restlichen 57 Züge.<sup>13</sup>

Doch auf der Magnetschwebebahn hat Siemens deutlich gemacht, dass "keine Übertragen von Technologie China anbieten". Siemens und Japan hat die Stabilität

---

<sup>13</sup> Vgl. [www.people.com.cn/](http://www.people.com.cn/)

und die Kommerzialisierung zu erreichen, also stehen in einer Monopolstellung auf dem Weltmarkt. Mit anderen Worten, wenn die Beijing-Shanghai High-Speed- Bahn der Einsatz von Magnetschwebbahnen entscheidet, kann China nur das ganze System kaufen, die lokale Unternehmen können sich darin gar nicht beteiligen. Zudem die weitere Instandhaltung wird sich noch auf Siemens verlassen. China will nicht nur die Hochgeschwindigkeitszüge, sondern auch Produktionstechnik kaufen. Deshalb stagnierte die Magnetschwebbahn in China.

In einem anderen, wettbewerbsintensiven Feld hat Siemens auch sehr hohe Investitionen in China getätigt – im Mobiltelefonsektor. Siemens hat derzeit rund 500 Mitarbeiter allein in der Mobiltelefon-Entwicklung in Shanghai beschäftigt, dies macht China zu einem zentralen Ort der Strategie von Siemens.

Dieses Beispiel zeigt eine weitere Herausforderung des chinesischen Marktes auf – protektionistische Gesetze und Verordnungen. Trotz des Beitritts zur Welthandelsorganisation (WTO) ist der Zugang zum chinesischen Markt nicht unbedingt einfacher geworden. Um lokale Hersteller und Industriezweige zu schützen, erlässt die Regierung oft Gesetze oder Standards, die ausländischen Herstellern den Import erschweren.

### **3.2 Markteintrittsformen**

Direktinvestitionen können absatzorientiert, beschaffungsorientiert oder kostenorientiert sein.<sup>14</sup> Die absatzorientierte Direktinvestition hat die Erschließung, Sicherung sowie Erweiterung neuer Märkte zum Ziel und hauptsächlich um Gewinn zu steigern. Bei der beschaffungsorientierten Direktinvestition stehen der Zugang zu

---

<sup>14</sup> Vgl. Frank Keuper / Henrik A. Schunk, Internationalisierung deutscher Unternehmen, 1. Auflage 2009, Seite 206

günstigen Ressourcen und die Sicherstellung preiswerter Vorleistungen im Mittelpunkt des Interesses am Markteintritt. Insbesondere bei global tätigen Unternehmen spielt der gebündelte Einkauf aufgrund der besonderen Kosteneinsparungspotenziale der Skaleneffekte eine wichtige Rolle. Die kostenorientierte Direktinvestition hingegen zielt auf die Ausschöpfung von Kostenvorteilen, insbesondere von Lohn- und Lohnnebenkosten- sowie Produktions- und Transportkostenvorteilen ab.<sup>15</sup>

Für die Markterschließung können sich Unternehmen nach Kapitaleinsatz einer Vielzahl von Eintrittsstrategien bedienen. Grundsätzlich kommen mit Blick auf ein dauerhaftes Engagement in China folgende Eintrittsformen für ausländische Unternehmen in Betracht:<sup>16</sup>

- Export
- Repräsentanz
- Lizenzvergabe
- Joint Venture (Equity Joint Venture und Contractual Joint Venture)
- 100%-Tochtergesellschaft
  - Produktionsgesellschaft
  - Handelsgesellschaft
  - Dienstleistungsgesellschaft
- Mergers & Acquisitions
- Aktiengesellschaft (Foreign invested Company Limited by Shares, FICLS)
- Holdinggesellschaft (Foreign Invested Holding Company, FIHC)

Vier Markteintrittsformen sind bei deutschen Unternehmen welche Auslandsaktivitäten planen besonders beliebt: der Holding, das Repräsentanzbüro, das

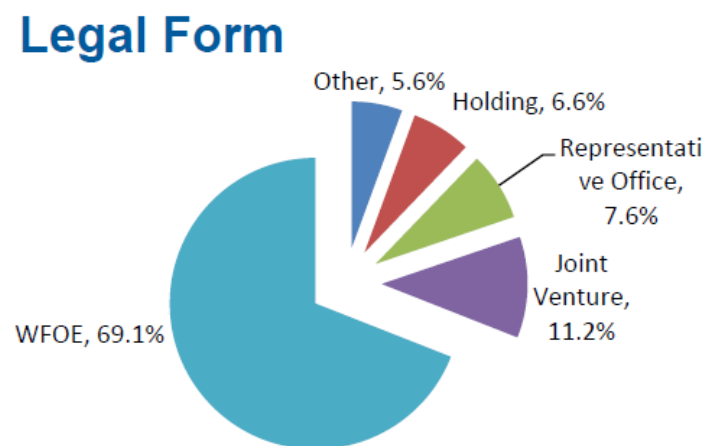
---

<sup>15</sup> Vgl. Frank Keuper / Henrik A. Schunk, Internationalisierung deutscher Unternehmen, 1. Auflage 2009, Seite 207

<sup>16</sup> Vgl. Frank Keuper / Henrik A. Schunk, Internationalisierung deutscher Unternehmen, 1. Auflage 2009, Seite 208



Joint Venture und das Wholly Foreign Owned Enterprise. Nach Ergebnissen einer Umfrage der AHK ist das WFOE mit 69,1 Prozent die am häufigsten gewählte Markteintrittsform der deutschen Unternehmen in China, Joint Ventures stehen mit 11,2 Prozent auf dem zweiten Platz, gefolgt von Repräsentanzbüro mit 7,6 Prozent. Die restlichen 6,6 Prozent ist Holding und die andere Formen mit 5,6 Prozent.



*Abbildung 3.1: Anzahl der hauptsächlichsten Markteintrittsform der deutschen Unternehmen in China <sup>17</sup>*

### 3.2.1 Export

Am Anfang der Erschließung internationaler Märkte steht meist der Export als verbreitetste Form der Markteintrittsstrategien. Als Export wird dabei der Absatz eigener Güter oder Dienstleistungen auf fremden Wirtschaftsgebieten verstanden. Deutsche Unternehmen stehen zwei Wege des Exports zur Verfügung, der direkte und der indirekte Weg. Während sich der direkte Export unmittelbar an chinesische Endabnehmer richtet, erfolgt der indirekte Export über chinesische Absatzmittler.

Die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche direkte oder indirekte Exportstrategie in China, ist der Aufbau von Kundenbeziehungen. Neben bereits

<sup>17</sup> Bekenntnis zum chinesischen Markt, 27. Juni 2012  
[china.ahk.de/de/marktinfo/studies/business-confidence-survey-2012/](http://china.ahk.de/de/marktinfo/studies/business-confidence-survey-2012/)

vorhandenen persönlichen Kontakten oder dem Internet, kommt hierbei den Messen eine große Bedeutung zu. Angesichts des oft unübersichtlichen Marktes, bieten Messen die beste Möglichkeit, Kontakte zu möglichen Handelspartnern zu knüpfen. Bei den meisten deutschen Unternehmen, die erfolgreiche Handelsbeziehungen durch Im- beziehungsweise Exporte mit Kunden in China pflegen, ist der Anteil des Chinageschäftes am Gesamtumsatz relativ klein. So erschwert fehlende Präsenz auf dem Markt nicht nur Kundenkontakte, sondern auch die häufig langwierigen, aber wichtigen Verhandlungen. Ein weiterer Nachteil ist der Zwang zur Fakturierung in Devisen, da ohne eine eigene Niederlassung in China keine Geschäfte in der Landeswährung getätigt werden dürfen.<sup>18</sup> Wegen dieses Nachteils, stellen Exporte zumeist nur den ersten Schritt zu einem stärkeren Engagement auf dem chinesischen Markt dar.

### **3.2.2 Repräsentanzbüro**

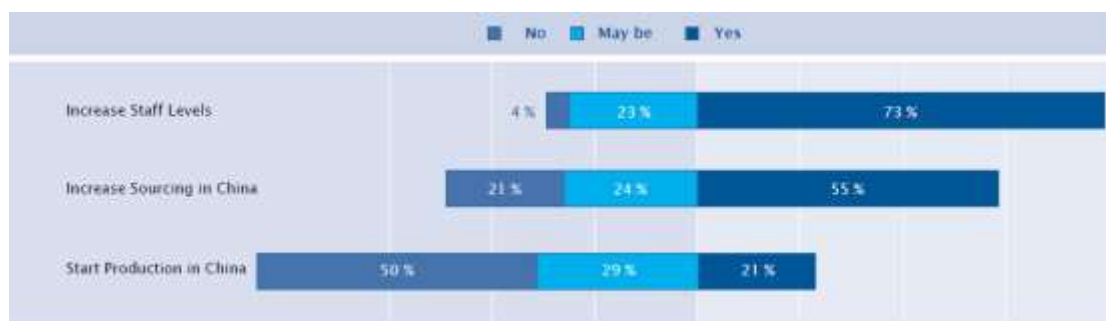
Wenn der Handel mit China bereits eine gewisse Größe erreicht hat, hilft die Gründung einer Repräsentanz, die einfachste erlaubte Form für eine ausländische Unternehmung vor Ort zu sein, dem Unternehmen sich weiter zu entwickeln und den Markt intensiver zu erforschen und zu testen.

Die bisher gebräuchlichste rechtliche Konstruktion für den Markteintritt ist die Eröffnung eines Repräsentanzbüros in China, was in der Regel nur wenige Wochen in Anspruch nimmt. Ein Repräsentanzbüro ist eine rechtlich unselbständige Vertretung des eigenen Unternehmens in China. Stammkapital oder die Ausarbeitung einer Unternehmenssatzung sind nicht erforderlich.

---

<sup>18</sup> Vgl. Gong Jie, Direktinvestition von Kleinen und mittleren deutschen Unternehmen in China im Zeitalter der Globalisierung, Seite 10

Die Eröffnung eines Repräsentanzbüro ist von der am gewünschten Niederlassungsort für den Außenhandel zuständigen Behörde zu genehmigen. Ein Mindestkapital ist zur Gründung nicht erforderlich. Der große Vorteil ist der geringe Verwaltungsaufwand zur Gründung eines Repräsentanzbüros. Zudem übernehmen viele Repräsentanzbüro noch bestimmte zentrale Aufgaben für die in China bestehenden Tochtergesellschaften oder zur Betreuung von Betriebsstätten. Der Nachteil dieser Markteintrittsform ist die beschränkte Markttätigkeit, die ein ausländisches Unternehmen noch durch andere Markteintrittsformen ergänzen muss.



**Abbildung 3.2: geplante Aktivitäten des deutschen Repräsentanzbüros in China** <sup>19</sup>

Repräsentanzbüro werden ihre Aktivitäten in China steigern. Unter den reagiert Repräsentanzbüro, 55% zielen „Steigerung ihrer Beschaffungsaktivitäten“ und 72% beabsichtigen, um ihre Mitarbeiter zu zunehmen“. Jeder zweite Repräsentanzbüro ist „entweder in Erwägung ziehen oder Beginn der Produktion“ in China, die erfordern die Einrichtung eines neuen Rechtsformen würde. Repräsentanzbüro bevorzuge WFOE statt eines JV als rechtlicher Formen. 31% des Repräsentanzbüros bewerten eine WFOE als Rechtsform für Unternehmen von ihrer Größe als „sehr versprechend“, weitere 31% als „versprechend“. Joint Venture werden viel weniger günstig betrachtet, mit nur 3% und 12% finden sie „sehr versprechend“ beziehungsweise „versprechend“. Diese Einschätzung widerspiegelt einer klaren Präferenz für die WFOE, wenn Repräsentanzbüro über eine mögliche Transformation ihrer eigenen Unternehmen gebeten wurde: 48% der befragende

<sup>19</sup> Deutsche Handelskammer, German Business Expansion in China 2008-2010, Seite 67

Repräsentanzbüro erwägen „Gründung eines WFOW“, verglichen mit 20% der Repräsentanzbüro, die unter Berücksichtigung der „Gründung eines JV“.

### **3.2.3 Joint Ventures**

Einen Meilenstein in der Entwicklung des chinesischen Wirtschaftssystems stellte die Verabschiedung des Joint-Venture- Gesetzes durch den chinesischen Volkskongress im Jahr 1979 dar.<sup>20</sup> Diesem Wirtschaftsgesetz folgten im Laufe der Jahre zahlreiche weitere Gesetze, welche die rechtliche Situation für ausländische Unternehmen in China verbesserten und China zu einem attraktiven Standort umgestalteten. Neben den Markteintrittsformen Export und Lizenzierung, eröffneten Joint Ventures ausländischen Unternehmern eine weitere Zugriffsmöglichkeit auf den chinesischen Markt, zu Arbeitskräften, lokalen Behörden und Rohstoffquellen durch Einbindung eines chinesischen Partners. Die Fertigung in China erlaubte zudem maßgeschneiderte Produktion für den chinesischen Markt zu günstigen Kosten und ohne zeitliche Verzögerung, Importrestriktionen und Transportkosten.

Ein Joint Venture als eine Form des Markteintritts ist eine Unternehmenskooperation zwischen mindestens zwei Parteien, die zusammen ein neues Unternehmen im Ausland gründen. Es entsteht durch die Kombination der finanziellen, personellen, materiellen und immateriellen Ressourcen von zwei oder mehr Partnern aus Deutschland und China eine juristisch selbstständige Gemeinschaftsunternehmung, die je nach Beteiligungsverhältnis der Partner als Majoritäts-, Paritäts- oder Minoritäts-Joint- Venture geführt werden kann.<sup>21</sup> Bei der rechtlichen Gestaltung von Gemeinschaftsunternehmen unterscheidet der chinesische Gesetzgeber zweierlei

---

<sup>20</sup> Vgl. Ricardo Schäfer, Die historische Betrachtung von Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in China, 2007, Seite 201

<sup>21</sup> Vgl. Frank Keuper / Henrik A. Schunk, Internationalisierung deutscher Unternehmen, 1. Auflage 2009, Seite 211

Formen: Kooperationen können entweder als Equity Joint Venture (EJV) oder als Contractual Joint Venture (CJV) – auch Cooperative Joint Venture – geschlossen werden.<sup>22</sup>

Vorgeschrieben bei einem Joint Venture ist das ein ausländischer Kapitalgeber mit mindestens 25% beteiligt ist. Wie auch bei 100-prozentigen Tochtergesellschaften, ist die Besteuerung und Gew ähr von Verg ünstigungen gleich angesetzt. Während der beiden ersten Betriebsjahre, sind Gewinne steuerfrei, im Anschluss daran erfolgt eine Besteuerung von 50% auf drei Jahre. Die Steuers ätze die zur Besteuerung der Unternehmensgewinne herangezogen werden, gestalten sich je nach gew ähltem Standort anders. Für Projekte in Sonder- und Entwicklungszonen beträgt der Steuersatz der Zeit 15%, in den offenen Küstenregionen 24% und im übrigen Gebiet 30%. Besondere Regeln gelten nach wie vor für Unternehmen aus Bereichen Hochtechnologie und Export. Grunds ätzlich gilt bei ausl ändischen Investitionen ab 30 Millionen USD\$, das eine Genehmigung beim dafür zust ändigen Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation zu beantragen ist. Bei geringerem Investitionsvolumen liegt die Genehmigungskompetenz bei den Außenwirtschaftskommissionen der Provinzen und St ädte.

Ein erfolgreiches Beispiel der Joint Venture in China gehört zu Allianz. „Allianz China Life Insurance Co., Ltd.“ ist ein Joint Venture zwischen dem weltweit führenden deutschen Versicherungs- und Finanzdienstleistungskonzern Allianz und CITIC (China International Trust and Investment Corporation) Trust Co., Ltd. Es wurde offiziell am 25. Jan. 1999 in Shanghai eröffnet. Im Jahre 2006 wurde es von „Allianz Dazhong“ in „Allianz China“ umbenannt. Seit der Gründung 1999 hat sich „Allianz China“ stabil entwickelt. Seit der Öffnung des Finanzmarkts nach dem Beitritt Chinas in die WTO tritt eine rasende Entwicklungsperiode für „Allianz China“ ein. 2006 hat sie ein Marktanteils Wachstum aufgewiesen. Dabei haben die jährlichen

---

<sup>22</sup> [wiki.mbalib.com/wiki](http://wiki.mbalib.com/wiki)

Einnahmen durch Versicherungsbeiträge zum ersten Mal 1 Mrd. RMB (1.2 Mrd.) überstiegen. 2007 hat sich die imposante Entwicklung fortgesetzt. Die Einnahmen durch Versicherungsbeiträge sind auf 3 Mrd. RMB gestiegen. Das entspricht einem Zuwachs von über 150% im Vergleich zum Vorjahr. Das Marketingmodell mit mehreren Vertriebswegen gilt nach wie vor als Hauptantrieb für das Wachstum von „Allianz China“. Insbesondere hat sie in Bezug auf Bankversicherung den 2. Platz unter allen Lebensversicherungsgesellschaften mit ausländischer Kapitalbeteiligung belegt. Dabei war ein Jahreszuwachs von 200% zu verzeichnen. Die Personalanzahl hat sich im Vergleich zum Jahr 2006 um 130% erhöht. Dieser nachhaltigen raschen Entwicklung hat sich das Ranking von „Allianz China“ auf dem chinesischen Versicherungsmarkt fortwährend verbessert. „Allianz China“ gehört bereits zu den führenden Lebensversicherungsgesellschaften mit ausländischer Kapitalbeteiligung in China.<sup>23</sup>

Die chinesische Regierung versuchte Investitionen aus dem Ausland, besonders dem westlichen, im eigenen Interesse in die Richtung von Schlüsselindustrien zu lenken um den auf diesem Gebiet herrschenden Rückstand gegenüber anderen Wirtschaftsnationen wettzumachen. Beispiel hierfür sei Volkswagen mit seinem 1985 in Leben gerufenen Joint Venture mit der Shanghai Autormotive Industry Corporation (SAIC), wovon man sich auf chinesischer Seite einen Wissenstransfer zum Aufbau einer eigenen tragfähigen Automobilindustrie erhoffte.

Aber Unzufriedenheit der Auslandsinvestoren mit dem chinesischen Partner führt zu dem immer geringen Anteil der Joint Ventures. Als häufigstes Problem der Joint Ventures zeichnete sich ab, dass Umsatzerwartungen oftmals zu hoch angesetzt wurden und die chinesischen Partner sich als nicht stark genug im Vertrieb erwiesen oder aber Technologien gestohlen wurden. Ein weiteres Hauptproblem ist die Besetzung des Managements, wobei es häufig zu Konflikten zwischen chinesischem

---

<sup>23</sup> [www.deutschland-und-china.com](http://www.deutschland-und-china.com)

Management und den von ausländischen Kapitalgebern eingesetzten Managern kam, welche einen reibungslosen Ablauf der Geschäfte erheblich erschwerten und nicht wenige Joint Ventures zu Lasten der ausländischen Kapitalgeber scheitern ließen.

Ein weiteres Beispiel von VW-China, das mit Koordinationsschwierigkeiten in seinen Gemeinschaftsunternehmen zu kämpfen hatte. Die oben genannte SAIC ist der erste JV der VW in China. Im Jahr 1991 hatte der zweite JV mit First Automobile Works (FAW) in Changchun gegründet. Interessenskonflikte zwischen den JV-Partnern entstanden insbesondere bei der Beschaffung von Vorleistungen. Da es sich bei FAW und SAIC um direkte Konkurrenten handelte, ließen die chinesischen Partnerunternehmen einen gemeinsamen Einkauf nicht zu mit der Konsequenz, dass Volkswagen keine Skalenvorteile, wie die ansonsten beim gebündelten Einkauf entstehen, realisieren konnte.<sup>24</sup>

### **3.2.4 Wholly Foreign Owned Enterprise**

Vor Chinas Beitritt zur WTO, wurden viele ausländische Industrien und Branchen mit chinesischen-ausländischen Joint Venture beschränkt, wenn man der Direktinvestitionen in China berücksichtigt. Die Gründung einer 100%-Tochtergesellschaft in der VR China ist ausländische Unternehmen seit 1986 erlaubt. Allerdings ist die fortwährende Liberalisierung des chinesischen Marktes ermöglicht WFOEs in nahezu allen Branchen geschaffen werden. Der starke Anstieg der WFOs als Eingabemodus nach China ist eine Folge der zunehmenden Öffnung des chinesischen Marktes.

---

<sup>24</sup> Vgl. Ricardo Schäfer, Die historische Betrachtung von Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in China, 2007, Seite 208

Eine eigene Tochtergesellschaft in China zu gründen wurde in den letzten Jahren immer beliebter, wie viele deutsche Investoren, die Bereits im Rahmen eines Joint Ventures Erfahrungen gesammelt haben, nun in China selbständig sein möchten ohne auf einen chinesischen Partner angewiesen zu sein. Derartige WFOEs in den Bereichen Exportproduktion oder moderne Technik und Technologie werden staatlich gefördert. In 2000, the total number of WFOEs had already exceeded the number of JVs. Heute zeichnete sich mehr und mehr eine Tendenz ab, das ausländische Anteilseigner von Joint Ventures bestrebt sind, ihre Kapital- und Stimmrechtsanteile zu erhöhen oder sogar eine Umwandlung in eine WFOE zu vollziehen, um eine Mehrheit beim Stimmrecht und höhere Unabhängigkeit bei Managemententscheidungen zu genießen.

In folgenden Situationen wird eine WFOEs in der Regel bevorzugt:<sup>25</sup>

- Der Abnehmerkreis oder –Markt ist überschaubar, es besteht keine Notwendigkeit, einen chinesischen Partner einzubeziehen
- Die identische Übertragung der Unternehmenskultur ist wichtig
- Kein Know-how-Verlust, vor allem für High- Tech-Unternehmen wichtig
- Die Investitionsbedingungen sind transparent, effizient und verlässlich, es besteht keine Notwendigkeit, einen chinesischen Partner zu haben

Eine WFOEs kann auf zwei Hauptwegen gegründet werden. Einer ist die Neugründung, der andere ist die Übernahme einer bereits bestehenden Unternehmung. Die Vorteile einer Neugründung gegenüber einer Übernahme bestehen darin, dass der ausländische Investor nicht die Altlasten eines akquirierten Unternehmens übernehmen muss, beispielsweise Schulden, Pensionsansprüche, unqualifiziertes Personal, jedoch mit den Nachteilen, ein eigenes Vertriebsnetz aufbauen zu müssen sowie hohem Zeit- und Kostenaufwand.

---

<sup>25</sup> Vgl. Gong Jie, Direktinvestition von Kleinen und mittleren deutschen Unternehmen in China im Zeitalter der Globalisierung, Seite 14



Die folgende Tabelle dient dazu, die Vor- und Nachteile der Joint Ventures und der 100-prozentigen Tochtergesellschaft durch Nebeneinanderstellung besser erkennbar zu machen.

	<b>Contractual Joint Venture (CJV)</b>	<b>Equity Joint Venture (EJV)</b>	<b>Wholly Foreign Owned Enterprise (WFOE)</b>
<b>Auslands-Kapitalanteil</b>	Mindestens 25 Prozent	Mindestens 25 Prozent	100 Prozent
<b>Rechtsform</b>	Juristische Person mit oder ohne Gründung einer separaten Gesellschaft	Juristische Person mit GmbH oder AG	Juristische Person mit GmbH oder mit Sondergenehmigung auch andere Formen
<b>Laufzeit</b>	10 bis 30, auch bis zu 50 Jahre	10 bis 30, auch bis zu 50 Jahre	Offen
<b>Leitung</b>	Freie Wahl	Gemeinsames „Board of Directors“	Freie Wahl
<b>Mitbestimmung</b>	Gewerkschaftsbildung möglich	Gewerkschaftliches Informationsrecht über Produktionspläne, Geschäftsaktivitäten, die geplante JV-Entwicklung und alle wichtigen Angelegenheiten	Anhörungsrecht von Gewerkschaftsvertretern bei Entscheidungen, die die Mitarbeiterinteressen berühren
<b>Einlagen</b>	Bar- und Sacheinlagen; Einbringung von Grundstücksnutzungsrechten, gewerblichen Schutzrechten, nicht patentierten Techniken und sonstigen Vermögenswerten; keine Einlagenbewertung	Einlagen wie CJV; alle Einlagen, auch Sacheinlagen wie Technologie müssen bewertet werden; die Einlage von gewerblichen Schutzrechten und nicht patentierten Techniken darf in der Regel 20 Prozent nicht übersteigen	Neben den üblichen Einlagen wie JVs können mit Genehmigung auch Gewinne aus anderen JVs in China eingebracht werden
<b>Gewinnaufteilung</b>	Kann vereinbart werden	Das Verhältnis der Einlagen bestimmt	
<b>Berichtswesen</b>	Falls GmbH: Kontrollrechte der Gesellschafter nach GmbH-Gesetz	Vierteljährliche Berichterstattung an alle beteiligten Parteien	Kontrolle durch die ausländische Muttergesellschaft
<b>Haftung</b>	Falls GmbH: Haftung auf Einlage beschränkt; andre Regelungen fehlen	Haftung jeder Partei beschränkt auf gezeichnetes Kapital; das EJVs als Gesellschaft haftet für alle Verbindlichkeiten mit seinem gesamten Vermögen	Haftung auf festgelegte Investitionssumme beschränkt
<b>Besonderheiten</b>	Flexiblere Struktur und größere Vertragsfreiheit als EJVs; eignet sich für kleinere Projekte ohne westliche Managementbeteiligung oder Auftragsprojekte für Exporte, insbesondere Lohnveredelung oder Kompensationsgeschäfte	Kooperationsform für Infrastruktur- oder Großprojekte, bei denen chinesische Partner hilfreich sind	Seit Mitte der 90er Jahre bevorzugte Investitionsform

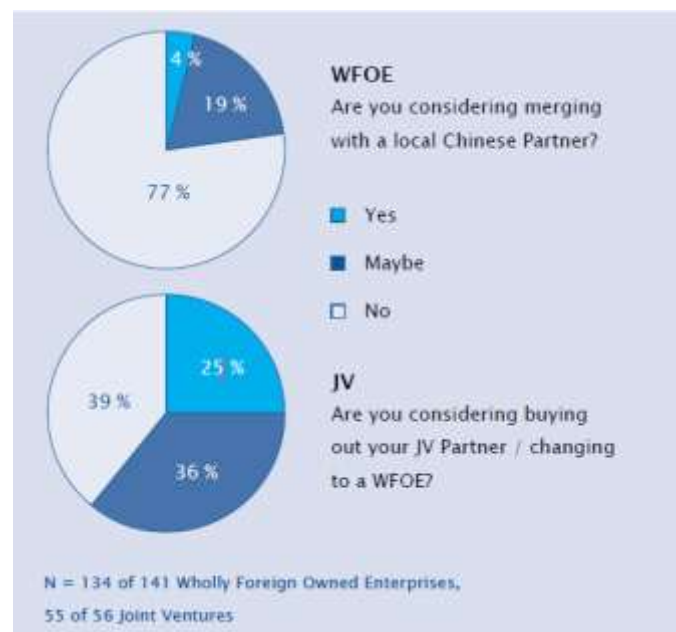
**Tabelle 3.1: rechtlicher Überblick des Contractual Joint Venture, Equity Joint Venture und 100-prozentige Tochtergesellschaft** <sup>26</sup>

Etwa ein Viertel aller deutschen Aktivitäten in China sehen Merger & Akquisition als Option der Gründung einer neuen WFOE. 28% der befragten Repräsentanzbüro und 25% der befragten Unternehmen betrachten M&A als die Verwirklichung ihrer

<sup>26</sup> Ulrike Reisach, China-Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt, Wien, 3. Auflage, 2003, Seite 167

Errichtung eines WFOE.<sup>27</sup>

WFOEs und JVs wurden auch gefragt, ob sie Änderung ihrer rechtlichen Formen in der Zukunft erwägen. Der Anteil der JVs, der möglicherweise zu einer WFOE zu ändern, ist deutlich höher als der Anteil der WFOEs, der einer Transformation auf ein JV berücksichtigen. Die Abbildung 3.3 zeigt, dass 61% der deutschen Joint Ventures in China „unter Berücksichtigung den Aufkauf ihrer chinesischen JV-Partner“ sind. Nur eine Minderheit der JVs mit 38% wollen auf jeden Fall die Geschäfte mit heutiger Rechtsform fortzusetzen. Im Vergleich dazu sind nur 22% der WFOEs „unter Berücksichtigen der Fusion mit einen chinesischen Partner“, während eine klare Mehrheit der WFOEs mit 78% wollen mit ihrer unabhängigen Operation fortsetzen.



**Abbildung 3.3: Trend der Re-Organisation der deutschen investiert Unternehmen in China**  
28

Die direkte Kontrolle der Operationen ist der hauptsächliche Vorteil einer WFOE in China. In diesem Zusammenhang wurden die folgenden Aspekte mehr als 90% aller

<sup>27</sup> Deutsche Handelskammer, German Business Expansion in China 2008-2010, Seite 66

<sup>28</sup> Deutsche Handelskammer, German Business Expansion in China 2008-2010, Seite 67

WFOEs als vorteilhaft für ihre Tätigkeit in China gesehen:

- Kein Kompromisse mit einem JV-Partner
- ihr eigenes Unternehmenskultur etablieren zu können
- Einfachere Implementierung von Management-Verfahren

Die direkte Kontrolle von Technologie und Know-how ist der zweitstärkste Vorteil. Fast 70% sehen dies als einen großen Vorteil einer WFOE. Einfachere Integration in die Unternehmensgruppe wird als dritter größter Vorteil für WFOEs ausgewertet. Die Hälfte von ihnen empfindet dies als hauptsächlichster Vorteil. „Ob und wann den Markt zu verlassen“ gilt als die viertgrößte Vorteil.<sup>29</sup>

### **3.2 Standortanalysen**

Die Standortwahl spielt eine wichtige Rolle, sie nimmt entscheidenden Einfluss auf die strategischen Erfolgsfaktoren und ist somit maßgeblich für einen dauerhaften Erfolg in China. Einmal getroffenen Entscheidungen haben langfristige Auswirkungen und sind nur durch hohe Investitionen revidierbar. Standortfaktoren können in harte und weiche Faktoren unterteilt werden.<sup>30</sup> Harte Faktoren entscheiden über die Attraktivität des Markts z. B. durch die zur Verfügung stehenden qualifizierten Arbeitskräfte, das jeweilige Lohnkostenniveau, die Infrastruktur bzw. Transportverbindungen oder die Verfügbarkeit von Energie, Wasser und sonstigen Versorgungseinrichtungen. Weiche Faktoren sind u.a. die Flexibilität und die Entscheidungskompetenz lokaler Behörden. Unter Berücksichtigung der regionalen Unterschiede kann grundsätzlich die Standortbestimmung einer jeweiligen Branche in der Nähe zum Absatzmarkt oder zum Beschaffungsmarkt positive Wirkungen auf die strategischen Erfolgsfaktoren haben. Im Vordergrund steht auch hier die

---

<sup>29</sup> Deutsche Handelskammer, German Business Expansion in China 2008-2010, Seite 68

<sup>30</sup> Vgl. Dr. Birgit Zinzius, China Business-Der Ratgeber zur erfolgreichen Unternehmensführung im Reich der Mitte, 2. Auflage, Seite 73

Informationsbeschaffung, um bspw. Eine Entscheidung darüber zu treffen, ob die Produktionsstandort günstigere Lohnkosten verspricht und Logistik effizient ist.

Günstiger oder ungünstiger Standort hängt zunächst von den regional sehr unterschiedlichen Marktstrukturen sowie Absatzpotentialen in China ab. Dabei sind die Unterschiede nach verschiedenem Angebot zu bewerten. Die Unternehmen, die Konsumgüter des gehobenen Bedarfs oder Produkte im Hochpreissegment anbieten wollen, sind auf Standorte in den kaufkraftstarken Küstenprovinzen geradezu festgelegt. Für Unternehmen der Investitionsgüterbranchen trifft das nicht so stringent zu.

Um nicht in die Falle eines falschen Standortes zu geraten in China, bedarf es der Erfassung, Bewertung und Gewichtung vieler Kriterien. Erstes ist die Region und ihre Markt- sowie Infrastrukturen. Zweites sind örtliche Gegebenheiten wie Investitionsvorteile, Aufgeschlossenheit der lokalen Behörden, das lokale Umfeld in Hinsicht auf infrastrukturelle Einrichtungen, auf Stromversorgung, Verkehrsanbindung, Nahverkehr, Fernverkehr. Drittes sind die örtlichen Wohnverhältnisse und Lebenswerte, Schulen, Ausbildungsstätten und Kultureinrichtungen, medizinische Versorgung, Einkaufsmöglichkeiten usw.<sup>31</sup> Die Bewertungsverfahren kann durch eine Checkliste erarbeiten.

### **3.2.1 Chinas Regionale Struktur**

Das Perlflossdelta ist eines der Zentren der Leichtindustrie. Profitiert hat die Region vor allem von ihrer Nähe zu Hongkong. Zum einen verlagerten Hongkonger Unternehmen seit Mitte der 80er Jahre verstärkt arbeitsintensive Fertigungsschritte

---

<sup>31</sup> Vgl. Dr. Birgit Zinzius, China Business-Der Ratgeber zur erfolgreichen Unternehmensführung im Reich der Mitte, 2. Auflage, Seite 78

in die Region. Außerdem ließen sich durch die Nähe des wichtigen Warenumschlagsplatzes Produkte schneller und günstiger auf die Weltmärkte bringen.

Textilien, Schuhe und Bekleidung, Nahrungsmittel und Spielzeug dominierten bis in die 90er Jahre das Profil. Seither hat vor allem die Produktion von elektrischer Ausrüstung und Elektronik an Bedeutung gewonnen. Darüber hinaus sollen die chemische Industrie und der Automobilbau zu weiteren Standbeinen ausgebaut werden. Da mit dem wirtschaftlichen Aufstieg auch Grundstücks- und Lohnkosten steigen, investiert die Region in Infrastrukturprojekte, um die Erschließung des kostengünstigeren Hinterlandes voranzutreiben.

Das Yangzidelta, das neben Shanghai auch Teile der Provinzen Zhejiang und Jiangsu umfasst, weist eine Gesamtbevölkerung von fast 90 Mio. und eine Fläche von rund 100.000 qkm auf. Die Region erwirtschaftete 2005 etwa 22% des chinesischen BIP, erhielt etwa ein Drittel der gesamten ausländischen Direktinvestitionen und hatte einen Anteil von 35% am Außenhandel. Das Delta profitiert dabei von seiner günstigen Lage und guter Infrastruktur. Neben drei der zehn größten Flughäfen und vier der zehn größten Häfen des Landes (jeweils nach Warenumschlag) verfügt die Region auch über ein gut ausgebautes Straßennetz.

Während im Perflussdelta die Leichtindustrie dominiert, ist das Mündungsgebiet des Yangzi eher ein Zentrum der Schwerindustrie mit Maschinen- und Fahrzeugbau, Petrochemie und Stahlproduktion. Daneben spielen die Hightechbranche sowie zunehmend auch der Sektorservice, insbesondere die Bereiche Logistik und Finanzdienstleistungen, eine wichtige Rolle.

Im Norden des Landes bestimmen die regierungsunmittelbaren Städte Beijing und Tianjin das wirtschaftliche Geschehen. Zusammen mit der Provinz Hebei entfallen auf sie mehr als 10% des BIP und etwa 15% des Außenhandels sowie der ausländischen

Direktinvestitionen. Die Region verfügt über einige der renommiertesten Universitäten Chinas. Die Bohai-See sorgt für eine gute logistische Anbindung, und die Nachbarprovinzen verfügen über einen Rohstoffreichtum, der das industrielle Wachstum begünstigt. Die Schwerindustrie mit Automobil-, Schiff- und Maschinenbau, Chemie und Metallverarbeitung bildet das wirtschaftliche Rückgrat. Finanzdienstleistungen, Handel, Logistik, Telekommunikation und zunehmend auch Hightech runden das Profil ab.

Die "Go West"-Politik der Zentralregierung ist trotz zahlreicher Investitionsanreize kaum von Erfolg geprägt. Das Landesinnere fällt bei der wirtschaftlichen Entwicklung weit hinter die Küstenregionen zurück. Da dort die Produktionskosten aber rasch ansteigen, könnten die Marktkräfte allmählich erzwingen, wozu die Politik nicht in der Lage war.

Das wirtschaftliche Zentrum Zentralchinas bilden die Provinz Sichuan und die regierungsunmittelbare Stadt Chongqing. Sichuan verfügt über zahlreiche Bodenschätze und Wasserressourcen, die zur Elektrizitätserzeugung genutzt werden, aber auch über renommierte technische Universitäten und Institute. Von diesen profitiert unter anderem die Entwicklung der Hightechbranche, die auch schon ausländische Investoren anlocken konnte. In Chongqing dominiert die Schwerindustrie; Fahrzeugbau, Metallverarbeitung und Chemie bestimmen das Bild. Bisher ist die unzureichende logistische Anbindung noch ein Hemmschuh insbesondere für ausländische Investoren, die ihre Waren schnell auf die Weltmärkte bringen wollen. Wenn diese Hürde beseitigt wird, dürfte Westchina als Standort an Attraktivität gewinnen.

Chinas Industrie konzentriert sich nicht nur auf die Küstenregionen. Die Stahlbranchen haben ihren Schwerpunkt im Nordosten, in der Kohleregion. Dort befindet sich auch die dichteste Ansammlung stahlbezogener Industriebranchen, z.B. das

Maschinenbau. Die Industrialisierung der Binnenregionen sind vor allem Shaanxi, Gansu, Ningxia, Guizhou, Yunnan und Guangxi zu nennen. Systematische Industrie- und Investitionsförderung führte zu weiterer Industrieverdichtung. In den Binnenregionen trifft man heute auf gut entwickelte Industrie- und zunehmend bessere Infrastrukturen.

### 3.2.2 Standorte deutscher Investitionen und Industriepark für deutsche Unternehmen in Taicang



Abbildung 3.4: Verteilung der deutschen Standorte in China <sup>32</sup>

Nach der Umfrage von German Chamber of Commerce in China, Wie die Abbildung 3.4 zeigt, die deutsche Investoren in viele Provinzen von China verteilt hat. Etwa ein Drittel aller teilnehmenden deutschen Unternehmen konzentrierten ihre Geschäfte im Shanghai und deren Umgebung, die sozusagen Yangzidelata. Beijing steht in der

<sup>32</sup> Deutsche Handelskammer, German Business Expansion in China 2008-2010, Seite 10

zweite Position mit 12%. Offensichtlich sind deutsche Geschäfte in die entwickelt Region-Küstenregionen zu entwickeln.

Deutsche Unternehmen haben im China ausgezeichnet entwickelt. Hochtechnologie und Umweltschutz sind sehr attraktiv für China. Mit der Förderung von Staat und lokale Regierung haben einige besondere Gebiet- Industriepark für deutsche Unternehmen errichtet.



**Abbildung 3.5: Standort der Taicang**

Taicang, in Mandarine auch die "Große Getreidescheune" genannt, ist ein Teil der Stadt Suzhou. Obwohl es eine schnell entwickelte Industriestadt ist, wird Taicang wegen dem großen ökonomischem Potenzial, der florierenden Wirtschaft und schönen Landschaft als eine der 100 besten Städte Chinas gehandelt. Traditionell war Taicang ein landwirtschaftliches Land, ihre Einnahmen aus der Landwirtschaft war das Haupteinkommen der Stadt. Die landwirtschaftlichen Hauptprodukte sind Reis, Baumwolle, Ölsamen, Vieh, und Wasserprodukte.

Die riesige Finanzinvestition im Gebiet des Yangtzi Dreiecks hat auch den schnellen wirtschaftlichen Aufstieg und die Industrialisierung von Taicang beschleunigt. Im



Laufe des Jahrzehntes vergrößerte sich das Industrieinkommen der Stadt um 15 bis 24 Prozent im Jahr. Ungefähr 1,000 neue Investitionsprojekte wurden in den letzten drei Jahren von Deutschland, den Vereinigten Staaten, Großbritannien und Taiwan begonnen. Ihr GDP liegt häufig in den Top Ten, wodurch die Stadt zu einer der am entwickeltsten Städten in China aufstieg.

Taicangs wirtschaftliche Fördergemeinschaft wurde im Jahr 1991 gegründet, mit einem Gebiet von 80 Quadratkilometern. Es braucht nur ca. 45 Minuten, um ins Stadtzentrum von Shanghai zu fahren. Die Zone ist nur 20 km vom Hafen von Taicang entfernt. Nach ihrer Einrichtung hat die ökonomische Zone mehr als 1,000 Investitionsprojekte vorangetrieben, darunter sind mehr als 100 Projekte aus Deutschland.

In der Taicang wirtschaftliche Entwicklungszone befindenden deutscher Industriepark hat sich zum oberste Wahl der deutsche Unternehmen werde, die in China investieren wollen. Es bekannt auch als die „Heimatort der deutschen Unternehmen in China“. es ist einer der besten Gegenden, die mit höchsten Dichte und besten Zustände der deutsche Unternehmen bzw. Kleine und Mittlere Unternehmen.

Als ein Kreisstädtchen können die Gründe der Attraktivität von Taicang hauptsächlich mit folgenden Aspekten erklären. Zuerst, Jiangsu Provinz mit Baden-Württemberg hat positive Beziehungen aufgenommen; Zweites, Taicang ist ähnlich wie die kleinen Städten in Deutschland und kann man bequem und gemütlich dort wohnen. Dritte, Taicang liegt sehr nahe von Shanghai und die Unternehmen gebrauchte Personal, Finanzierung, Logistik, Informationen auch von Shanghai beeinflussen werden können. Taicang ist in der Spitze der Wirtschaftszone des Yangtzidelta, dort gibt es Hafen und einen breiten Markt Potenzial. Außer eigenen Vorteilen hat Taicang noch viele Maßnahmen durchgeführt, z.B. „durch die bereite Unternehmen nimmt Taicang die neue Investition für sich ein“

Nach dem ersten Werk baute die Firma Kern-Liebers im Jahre 1993, halten die Entwicklungszonen die Philosophie der Akquisition an, die die deutschen Unternehmen als Hauptobjekt betrachtet. Sie konzentrieren sich auf die Einführung der deutschen Unternehmen, welche mit hohen Technologie, gut ökonomische Vorteile und wenige Umweltverschmutzung. Danach haben mehr und mehr deutsche Unternehmen hergekommen und im Jahr 2006 hat „Taicangs deutsche Industriepark“ errichtet. Derzeit beschäftigen sich die deutsche Unternehmen in dem Industriepark hauptsächlich mit Präzisionsbearbeitung, Autoteilefertigung und neue Baumaterial. Die Gesamtzahl der deutschen Unternehmen ist über 100.<sup>33</sup>

Die Charakteristika der deutschen Unternehmen in Taicang sind: kleine Ausmaß mit High-Tech; auf Umweltschutz Wert legen; mit hoch Rendite. Wie zum Beispiel das Unternehmen Weiss Voetsch, die Umwelt Testkammern produziert, hat weniger als 30 Mitarbeiter. Aber hat einen Umsatz von 40 Millionen Yuan im Jahr 2007 realisiert und pro Kopf 1,6 Millionen Yuan.

Die deutschen Unternehmen im Park sehen die Ausbildung der Mitarbeiter von Bedeutung. Durch eine Kooperation mit der AHK Deutschland und der deutschen Econet China Initiative entsteht gerade einige Trainingszentrum zur Ausbildung von Studenten in spezifischen Fähigkeiten, die zur Herstellung von Produkten benötigt werden. Dieses Gebäude wird sehr energieeffizient gebaut und ist dabei ein weiterer Meilenstein in Taicangs Streben zu einem High-Tech Standort zu werden.

---

<sup>33</sup> Vgl. Gong Jie, Exkursion im Industriepark für deutsche Unternehmen Taicang, Jiangsu

### 3.3 Die Beispiele von VW/Audi und BMW

#### 3.3.1 Charakteristika des PKW-Marktes in China

Seit den 90er Jahren hat China eine Trend gezeigt, dass mittelfristig zum drittgrößten PKW-Markt weltweit wird.

Region	PKW-Neuzulassungen ( in Mio. Einheiten)		Jährliches Wachstum	Trend
	1998	2007		
Nordamerika	9,3	9,0	-0,4%	↘
Südamerika	2,0	2,9	+4,0%	↑
Westeuropa	14,3	14,6	+0,2%	→
Osteuropa	1,8	3,2	+6,9%	↑
Mittlerer Osten	0,8	1,5	+7,0%	↗
Afrika	0,4	0,7	+6,1%	↗
Asien(ohne Japan)	2,8	5,8	+8,7%	↑
Japan	4,1	4,8	+1,7%	→
China	1,8	3,7	+15%	↑

**Tabelle 3.2: PKW- Marktwachstum verschiedene Region der Welt**

Wie die Tabelle 3.2 anzeigt, dass PKW-Markt in China von 1998 bis 2007 mit jährlichem Wachstum mehr als 15% war. Die Differenzierungsstrategie mit Ausweitung des Modellprogramms erfordern in der Regel Skaleneffekte zur Senkung der Fixkosten. China bietet solche Bedingungen und seine Steuermodelle sind attraktiv für ausländische Investoren.

Bevor 1995 sind die Haupten Kunden der PKW im öffentlichen Sektor sowie im Taxigewerbe. Seit 1995 ist das Privatkundensegment und damit die kostensensitiven Kleinwagensegment überproportional zugenommen. Damals ist der Marktzugang

neben Exporten nur über Joint-Ventures mit chinesischem Partner möglich.

### **3.3.2 Standortwahl des PKW-Produzenten**

Aufgrund der speziellen Notwendigkeiten und Bedürfnisse der PKW, wurden die Vertriebsstandorte nach dem Kriterium Kundennähe ausgesucht, das heißt, die bevölkerungsreichen Küstengebiete und Ballungszentren wie Shanghai Perlfussdelta sind besonders attraktiv. Meistens der Standort der Produzenten besitzt in die Gebieten, die BIP/Einwohner im Jahr 1999 mit 12.000 RMB und mehr sind. Wie zum Beispiel die führende chinesische PKW-Hersteller als neue JV-Partner für westliche PKW-Hersteller: VW/SAIC — Shanghai, VW-Audi/FAW — Changchun, Nissan/Dongfeng — Guangzhou, Toyota/TAIC — Tianjin, Ford/Chang'an — Chongqing, DaimlerChrysler/BAIC — Beijing.

### **3.3.3 Marktbearbeitungsstrategie**

#### **3.3.3.1 Volkswagen (Kleinwagen- und Premiumsegment)**

Phasen 1: Aufbauphase (1984-1990)

Ende 70er Jahre beginnt der VW der Verhandlungen mit der chinesische Regierung. Im Jahr 1985 akzeptiert VW SAIC als JV Partner und Shanghai Volkswagen Automotive Ltd., (SVW) gründet werde, 40 % VOLKSWAGEN AG, 10 % Volkswagen (China) Investment Company Ltd., 50 % Shanghai Automotive Group Company Ltd.<sup>34</sup> Dann ist VW die erster westlicher Autohersteller in China. Es hat eine arbeitsintensiven Produktion und eines Zuliefernetzwerk ausgebaut. Damals ist das einzige Modell der VW Santana.

---

<sup>34</sup> Vgl. Volkswagen Aktiengesellschaft-Zahlendatenfakten Navigator 2012, Seite 24

## Phasen 2: Ausbauphase (1991-1996)

1991 gründet der First Automotive Works-Volkswagen Ltd. In Changchun; 20 % VOLKSWAGEN AG, 10% Volkswagen (China) Investment Company Ltd., 10 % AUDI AG, 60 % First Automobile Works Corp..<sup>35</sup> Es fertigt weiteren VW-Kleinwagen sowie Audi-Modellen (Premium) und den Fertigungskapazitäten von SVW für Modell Santana ausgebaut. Die Marktposition der VW steht in der ersten Stelle in China und besitzt der Marktanteil mehr als 50%. Im Jahr 1996 werde VW zum Marktführer in China.

## Phase 3: Verschärfter Wettbewerb (1997-2001)

Seit 1997 drängen die weitere Wettbewerber auf dem chinesischen Markt, z.B. Toyota, General Motors, Hyundai usw. Das macht die Absatzwachstum für VW-Modelle langsam. Demzufolge wendet VW die Diversifikationsstrategie an und der Marktdominanz des Modells Santana zum Ende gehen. Trotzdem hat VW in diese Zeitraum noch in der ersten Marktposition steht.

## Phase 4: WTO-Beitritt und Liberalisierung des chinesischen Marktes (seit 2002)

Nachdem Beitritt zur WTO ist die chinesischer Markt mehr offen. China hat auch der Öffnung seines Dienstleistungssektors zugestimmt. Auswirkung hat dies insbesondere für Finanzdienstleistungen (Banken, Wertpapierhandel und Versicherungen). Die Preis und Kosten sind auch günstiger in China. Um die Kundenbindung zu verstärken, bietet VW die Kunden Finanzdienstleitung und individuellen Finanzielle Käufer Programm an. Aber immer stärker Wettbewerben in die Automobilbranche macht kontinuierlicher Verlust von VW-Marktanteilen und verliert der Marktführerschaft an SAIC-GM. Gleichzeitig können die Audi-Anteile im Premiumsegment weiter ausgebaut werden.

---

<sup>35</sup> Vgl. Volkswagen Aktiengesellschaft-Zahlendatenfakten Navigator 2012, Seite 24

### **3.3.3.2 BMW (Premiumsegment)**

#### **Phase 1: Markteintritt (1993-1999)**

In diesem Zeitraum beginnt BMW die Verhandlung mit der chinesischen Regierung. Im Jahr 1994 gründet BMW Repräsentanz in Peking. Seine Marktbearbeitung ist durch Exporte, um das Bekanntheitsgrades zu erhöhen und die Marktkenntnisse zu erfahren. Derzeit ist die Markteintritt risikoarm und kostenintensiv über chinesische Absatzmittler.

#### **Phase 2: Aufbauphase und JV-Vorbereitung (2000-2002)**

BMW verwendet eine Nischenstrategie, dass sie nur die PKW der Premiumsegment herstellt. Bis 2002 hat BMW weiterhin Exporte von PKW nach China und parallel JV-Verhandlung durchgeführt. Aber sie missachtet die Empfehlung der staatlichen Planungskommission und wählt die ersten privatisierten LKW-Herstellers Brilliance. Wegen politischer Gründe enteignet der Hauptanteilseigner von Brilliance und verschleppt BMW der staatlichen Genehmigungsverfahren bis 2003. Im Jahr 2003 bekommt BMW „Best Cars 2003 Award China“, die BMW-Modelle als „Made in Germany“ die Chinesen einen tief Eindruck hinterließ.

#### **Phase 3: WTO-Beitritt und Liberalisierung des chinesischen Marktes (seit 2003)**

Im Jahr 2003 gründet BMW mit Brilliance China das JVs BMW Brilliance Automotive Co. Ltd. Im Shenyang. Zunächst startet die Fertigung im Bausatz-Verfahren, wegen die erhöhte Importzölle. Das BMW hergestellte PKW in China sind teurer als Konkurrenzmodelle, aber alles „Made in China“ macht Absatzeinbruch. Der Marktanteil besitzt wenig als 2%. Es gibt noch das Problem mit unzureichendem Vertriebsnetz. Bis 2006 dominieren immer noch Europa und USA Auslandsmarkt von BMW, die Erwartungen in China bis dahin nicht erfüllt werden konnten.

### 3.3.3.3 Fazit

Aufgrund der individuellen Ausrichtung eines Unternehmens sind die strategischen Erfolgspotenziale im Hinblick auf die jeweiligen Marktsegmente und Regionen zu untersuchen und abzustimmen. Viele der Investoren, die mit ihren China-Projekten Misserfolg erlitten, haben ihr Scheitern selbst verschuldet. Die zwei hauptsächlichsten Gründe dafür: Sie haben viel zu wenig in die Informationsbeschaffung investiert.<sup>36</sup> Sie sind ohne eine strategische Planung, mit den vorneherein möglichen Problemen in den chinesischen Markt eingestiegen. Ein gefährlicher Fehler, den Einstieg in das China-Geschäft mit Zufall zu beizulegen. Es ist klar, dass Selbst die fundiertest strategische Planung erspart nicht die Probleme der Partnersuche, Partnerfindung. Sie ermöglicht aber gezieltere Suche und das Anlegen relativ objektiver Beurteilungsmaßstäbe. Beispielweise sind Marketing, Standortwahl, Personal- und Organisationsmanagement unterschiedlich zu analysieren und spezifisch auszurichten.

In einem zentralistisch regierten Land wie China, muss ein ausländisches Unternehmen bei der Markteintrittsvorbereitung langfristig planen. Jeder Eintrittszeitpunkt erfordert eine spezifische Kombination von Schlüsselfaktoren. Informationen über den Markt und die Marktentwicklung sind aus Unternehmenssicht auch heute noch schwer zu erlangen. Wer in diesen Markt auf dem Wege der Direktinvestition eintreten will, muss wahrnehmen und akzeptieren, dass hier weder die üblichen Absatz- und Organisationsstrategien greifen, noch auch die Partnerschaftsmodelle verwirklicht werden können. Eine chinaspezifische strategische Planung ist erforderlich.

---

<sup>36</sup> Vgl. Dr. Birgit Zinzius, China Business-Der Ratgeber zur erfolgreichen Unternehmensführung im Reich der Mitte, 2. Auflage, Seite 71

## **4. Die Rahmenbedingungen von China**

Der Erfolg von deutschen Unternehmen sind untrennbare mit den Informationen über das Land und den chinesischen Markt. Demnach können die Investoren die Chancen und Risiken des Marktes deutlich kennenzulernen.

### **4.1 Geografische- und Soziale Bedingungen**

China liegt des asiatischen Kontinents und grenzt im Westen an den Stillen Ozean an, die mit Landfläche von circa 9.6 Millionen Quadratkilometer.

Der Großteil des chinesischen Westgebietes, welche eine wirtschaftliche Erschließung und Nutzung erschweren geprägt. Zugleich stellen diese Gebiete reichhaltige Lagerstätten für wichtige industrielle Rohstoffe wie etwa Kohle und Eisenerz dar. Zudem verfügt die VR China insbesondere in der Mongolei sowie den Nordostprovinzen Heilongjiang, Jilin und Liaoning über große Flächen von Ackerland, Wäldern, Grasland, Ödland, Wüsten und Stränden. Aber die Übernutzung, Versteppung, Verwüstung und Schadstoffemissionen führt zu dem niedrigen Anteil der pro Kopf.

Durch Wirtschaftsreformen und gezielte staatliche Förderungen an bestimmte Gebiete verliert der Nordosten immer mehr Gewicht an der Volkswirtschaft. Für ausländische Investoren sind also insbesondere Südostküste und Südosten des Landes, die in Kapitel 3.2.1 genannt werden. Darin liegt noch kleinräumigen Sonder- und sonstigen Wirtschaftszonen.



#### 4.1.1 Infrastruktur

Die Verbesserung der Infrastruktur ist zum Schlüssel der Weiterentwicklung Chinas geworden. Nach dem Beginn der Marktwirtschaft entstand in China eine immer größere Notwendigkeit, für einen interregionalen Austausch zu sorgen, um der boomenden Nachfrage der prosperierenden Süd- und Ostprovinzen nach Rohstoffen nachzukommen. Um diesen Rohstofftransfer aus den rohstoffreichen Gebieten Zentral-, Nord- und Westchinas sicherzustellen, war es notwendig, die chinesische Infrastruktur an die neuen Transporterfordernisse anzupassen und zu erweitern.

Chinas Logistiksektor expandiert in allen Sparten. Der steigenden Löhne und Grundstückspreise in den Küstenregionen verlegen immer mehr Firmen ihrer Fertigung ins Hinterland. Davon profitieren vor allem die Binnenschifffahrt und der Straßentransport per Lkw. Andererseits nimmt der Warenaustausch mit dem Ausland rasant zu.

Wegen diese Rohstofftransfer und Expansion der Logistik beachtet China die Infrastruktur immer mehr von Bedeutung. Im Verlauf des elften „Fünf-Jahres-Plans“(2006-2010) haben neue 640.000 km Streckenlänge des Schienennetzes ausgebaut.<sup>37</sup> Außerdem haben viele Flughäfen und die Seehäfen ausgebaut, z.B. Beijing Capital International Airport hat hinter dem Flughafen Atlanta zum zweitgrößten Flughafen der Welt werde. Das heutige zwölften „Fünf-Jahres-Plans“(2011-2015) will China noch viele in der Infrastruktur investieren.

Nach der Umfrage von AHK hat eine vergleichsweise positive Bewertung im Hinblick auf die “Infrastruktur und Logistik” gemacht worden. Es wird von den Befragten als die am wenigsten nachteilig Barrieren der Chinas Geschäftsumfelds

---

<sup>37</sup> China State Construction [www.gjjs.gov.cn/](http://www.gjjs.gov.cn/)

betrachtet. In der Übersicht auf geschäftliche Herausforderungen, fast 60% der deutschen Unternehmen zeigt die Bedingungen in Bezug auf aktuelle Infrastruktur und Logistik an, die keine Probleme mit ihren Aktivitäten in China haben.<sup>38</sup>

Gemäß der geographischen Verteilung der Umfrage, die positive Einschätzung der Infrastruktur und Logistik betreffen vor allem Bereiche in der Umgebung des wirtschaftlichen Zentrums der Küste, wo die überwiegenden deutschen Unternehmen befinden. Aber im Inland ist ungewiss.

#### **4.1.2 Energieversorgung**

Der Wirtschaftsboom Chinas, sorgt für einen ständig wachsenden Bedarf an Energie. Kohle stellt mit über 70 Prozent der gesamten chinesischen Energieproduktion den wichtigsten Energieträger der Volksrepublik dar, Erdöl ist mit 19 Prozent zweitwichtigster Energieträger, danach sind Wasserkraft und das Erdgas mit jeweils rund zwei Prozent Anteil zwar noch unter den Top Vier der Energieträger.<sup>39</sup>

Die Abhängigkeit von der Kohle ist die Ursache von vielen Problemen. Zunächst ist die hohe Grad an Umweltverschmutzung. Zuletzt sind das auf Kohle basierende Stromnetz seine Grenzen längst zu erreichen und fällt der Strom in den Fabriken. Trotzdem möchte die chinesische Regierung neue Energie stärken, aber das Problem ist, dass sich die Fördergebiete weit entfernt von den Verbrauchgebieten befinden.

Außerdem sind in China Luftverschmutzung, Wasserverschmutzung immer schwerwiegend. Es gibt großer Bedarf von bspw. Recyclingtechnologie für Müll, Wärmedämmung, Umweltfreundliche Baumaterialien, Energiesparende

---

<sup>38</sup> Deutsche Handelskammer, German Business Expansion in China 2008-2010, Seite 33

<sup>39</sup> China National Energy [www.ocpe.com.cn/](http://www.ocpe.com.cn/)

Stromerzeugung. So bieten sich für Unternehmen des Maschinenbaus und der Hochtechnologie gute Chancen auf dem chinesischen Absatzmarkt. Denn deutsche Produkte und die strengen Umweltstandards genießen in China einen sehr guten Ruf.

#### **4.1.3 Bevölkerung**

Von den 20 Prozent der Menschen weltweit leben 1.3 Milliarden Einwohnern in China. Entlang des Huang He und Yangzi bzw. Yangzidelta ist die traditionell Landwirtschaft geprägt und die Bevölkerungsdichte hoch. In die westliche Provinz insbesondere Tibet und Xinjiang ist die Bevölkerungsdichte geringer wegen ihrer naturräumlichen Eigenschaften.

Immer zunehmende Bevölkerung verursacht die Wirtschafts- und Versorgungsprobleme, wurde ab 1979 die Ein-kind-Politik umgesetzt. Nach der sechsten Volkszählung im 2010 betrug derzeitig jährliche Bevölkerungsentwicklungsrate 0,57%.<sup>40</sup> Jetzt ist ein weiteres Problem die schnellere und drastischere Bevölkerungsalterung.

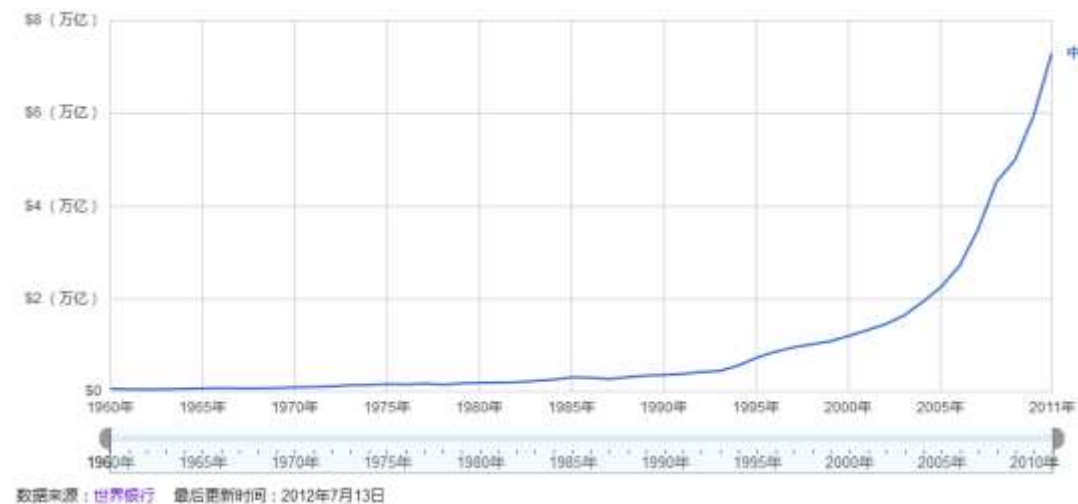
#### **4.2 Ökonomische Bedingungen**

Seit der Reform im Jahr 1978 geht die Wirtschaftsentwicklung schneller. In der Binnenmarkt sind die chinesischen Unternehmenstypen in der neuen Wirtschaftssituation vielfältig geworden: größte Unternehmenskonglomerate, staatseigenen Großunternehmen auch in Konzernform, staatseigene mittelgroße Werke, staatseigene mittlere und kleine Unternehmen, Kollektivunternehmen,

---

<sup>40</sup> National Bureau of Statistics of China [www.stats.gov.cn/](http://www.stats.gov.cn/)

Privatunternehmen und Joint Ventures.<sup>41</sup> Derzeit spielen die ausländischen Direktinvestitionen eine besonders wichtige Rolle. Die Öffnung des Landes für privates Unternehmen und internationale Investitionen sowie der Umwandlungsprozess haben große Wachstumskräfte in China freigesetzt. Im Jahr 2011 trug durchschnittlichen Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von 9.2%.<sup>42</sup> Die ausländischen Direktinvestitionen stiegen auf 124 Milliarden.<sup>43</sup> Nach die Daten von The World Bank kann BIP-Wachstum Chinas von 1960 bis 2011 durch folgende Abbildung darstellen werden.



**Abbildung 4.1: BIP-Wachstum von China in Billion US-Dollar 1960-2011** <sup>44</sup>

Seit den Reformen hat Wirtschaftsstruktur deutlich verändert. Aufgrund des wesentlich höheren Wachstumstempes des Sekundär- und Tertiär Sektors gegenüber dem Primär Sektor, ging der Anteil des Primärsektors am BIP von 28,1 Prozent 1978 bis auf 10,2 Prozent 2010 zurück, und die Tertiär Sektors mit 43 Prozent.<sup>45</sup>

<sup>41</sup> Vgl. Miao Yu, Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in China, Hamburg 2009, Seite 30

<sup>42</sup> International Monetary Fund 17.April.2012 [www.imf.org/external/index.htm](http://www.imf.org/external/index.htm)

<sup>43</sup> National Bureau of Statistics of China [www.stats.gov.cn/](http://www.stats.gov.cn/)

<sup>44</sup> [www.google.com/publicdata](http://www.google.com/publicdata)

<sup>45</sup> National Bureau of Statistics of China [www.stats.gov.cn/](http://www.stats.gov.cn/)

#### **4.2.1 Außenhandel- und Wechselkurspolitik**

Im Jahr 2011 hat China eine schnelle Zunahme der Importe und Exporte halten, der Handelsbilanzüberschuss weiter gering ausfiel. Die jährliche Import und Export Volumen sind 3,6421 Billionen Dollar, ein Anstieg von 22,5% gegenüber dem Vorjahr. Die Exporte tragen 1,8986 Billionen Dollar mit ein Anstieg von 20,3 %; Die Importe trägt 1,7435 Billionen Dollar mit Anstieg von 24,9%.

Die dynamische Entwicklung der chinesischen Volkswirtschaft ist hauptsächlich in den Reformen des Außenwirtschafts- und Außenhandelssystem. Bei den wichtigsten Außenhandelspartnern der VR China folgt Deutschland an fünfter Stelle nach Japan, Korea, Taiwan und den USA.

Vielleicht hat kein Bereich des chinesischen Geschäftsumfeldes in den letzten Zehn Jahren mehrere Änderungen als Nichttarifäres Handelshemmnis erlebt. Vor 10 Jahren wurden Geschäftstätigkeit durch umfangreiche Kataloge von Vorschriften gebunden – unter anderem strenge Bestimmungen über Markteintrittsform, enge Exportquoten und lokalen Vorschriften. Die ausländischen Unternehmen begegnen heute einem vergleichsweise viel offenen Markt in China.

Diese fortschreitende Verbesserung erklärt, warum die Bewertung von Nichttarifäres Handelshemmnis die meisten deutschen Unternehmen verbessert hat. In der Umfrage der „geschäftliche Herausforderungen“ betrachtet nur 4% alle Befragten „Nichttarifäres Handelshemmnis“ als ein großes Problem.

Die Wechselkurspolitik des Landes hat im Juli 2005 ein bedeutendes Ereignis zu verzeichnen. Die bis dato fest an den USD gebundene chinesische Währung Renminbi (RMB) orientiert sich seitdem an einem Währungskorb, der die Währungen der wichtigsten chinesischen Handelspartner beinhaltet, dessen Zusammensetzung und

Gewichtung jedoch nicht von der Regierung bekannt gegeben wird.<sup>46</sup> Durch die Modifizierung in der Währungspolitik wird eine höhere Wechselkursstabilität erreicht und somit eine höhere Planungssicherheit für ausländische Investoren garantiert.<sup>47</sup>

#### **4.2.2 Lohn- und Lohnnebenkosten**

Letzte 30 Jahren einsetzt China seine Kräfte für Aufbau einer Gesellschaft mit Wohlstand. Die starke Wirtschaftswachstum und anhaltende Zufluss von Auslandsinvestitionen einhergehen die steigenden Kosten. Seit 2000 steigen die Lohn- und Lohnnebenkosten um durchschnittlich 8% pro Jahr an.<sup>48</sup> Darüber hinaus drängen immer mehr chinesische Unternehmen auf ausländische Märkte und benötigen hierfür gut ausgebildetes Personal. Nach wie vor mangelt es an Kräften, die Führungsaufgaben übernehmen können. Bereits jetzt verhalten sich ausländische Investoren gegenüber bestimmten chinesischen Ballungsstädten reservierter, weil die dortigen Lohnkosten zu hoch sind. Arbeitsintensive Produktionen werden tiefer ins Binnenland oder sogar in andere Länder verlagert. Der Trend ging 2006 dahin, dass die sogenannten Second Tier-Städte höhere Zuwächse verzeichneten als den First Tier-Städte. Seit 2007 vermerkt man eine leichte Dämpfung des Gehaltsanstiegs.

Folgende Abbildung zeigt die Top-Ten-Herausforderungen der deutschen Unternehmen in China im Jahr 2012. Suche nach qualifizierte Mitarbeiter steht im ersten Position und folgt ist die immer steigende Lohnkosten.

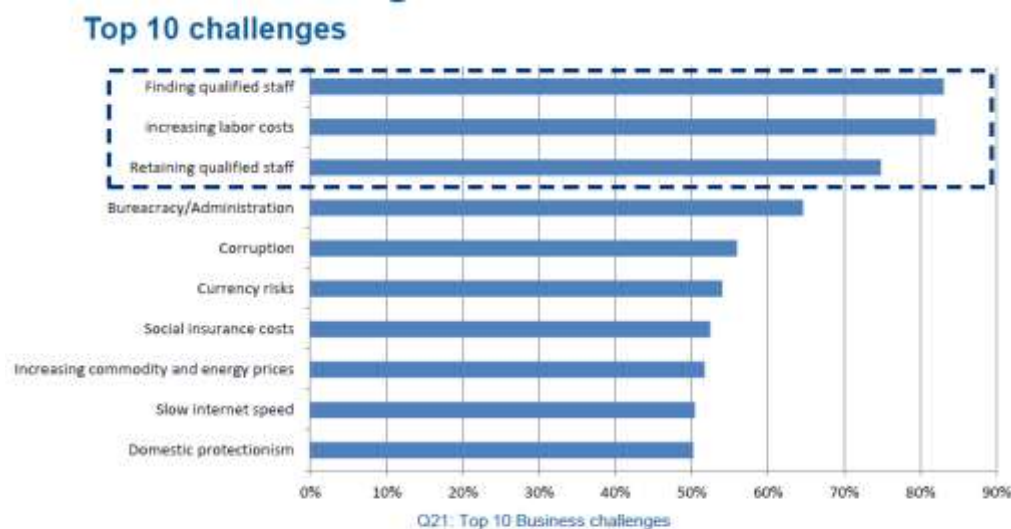
---

<sup>46</sup> Vgl. Frank Keuper / Henrik A. Schunk, Internationalisierung deutscher Unternehmen, 1. Auflage 2009, Seite 191

<sup>47</sup> Bekenntnis zum chinesischen Markt, 27. Juni 2012

[china.ahk.de/de/marktinfo/studies/business-confidence-survey-2012/](http://china.ahk.de/de/marktinfo/studies/business-confidence-survey-2012/)

<sup>48</sup> Bundesagentur für Außenwirtschaft, Erfolgreich investieren in der VR China,



- Ranking of major business challenges remains unchanged to 2011
- IPR not among Top 10 anymore (ranks only 13<sup>th</sup>)
- Top 10 items asked for are a major problem/problem for over 50%

**Abbildung 4.2: Top-Ten-Herausforderung der deutschen Unternehmen in China im Jahr 2012<sup>49</sup>**

## 4.3 Politische Bedingungen

### 4.3.1 Öffnung des Markts

Die Öffnung des Markts hat China Schritt-für-Schritt durchgeführt. In den 80er Jahren wurden fünf Sonderwirtschaftszonen entlang der Südostküste eingerichtet. Zusätzlich wurden 14 offenen Küstenstädte und 7 offene Wirtschaftszonen an der Küste ausgewiesen.<sup>50</sup> In den 90er Jahren erfolgte die Gründung des Pudonggebietes in Shanghai und wurden weitere offene Provinzhauptstädte im Inland und Grenzstädte mit ähnlichen Vorzugsbedingungen ausgestattet.<sup>51</sup>

Die Gründung der oben genannten Wirtschaftszonen haben nicht nur ausländische

<sup>49</sup> Bekenntnis zum chinesischen Markt, 27. Juni 2012

[china.ahk.de/de/marktinfo/studies/business-confidence-survey-2012/](http://china.ahk.de/de/marktinfo/studies/business-confidence-survey-2012/)

<sup>50</sup> Vgl. Miao Yu, Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in China, Hamburg 2009, Seite 38

<sup>51</sup> Vgl. Miao Yu, Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in China, Hamburg 2009, Seite 39

Investitionen in China und die Region bewirkt, sondern mit der Vergünstigungspolitik viele zuvor unterentwickelte Branchen der Wirtschaft Chinas auf ein international konkurrenzfähiges Niveau gebracht.

Aufgrund der dadurch entstandenen starken regionalen Disparitäten wurde seit 1999 die „Go-West-Kampagne“ von der Regierung ins Leben gerufen. Im Gegensatz zum Öffnungsbeginn ist es nun auch ausländischen Unternehmen erlaubt, in die westlichen Regionen zu investieren, die nun auch hier besondere Anreize, vor allem steuerliche Vergünstigungen, erhalten.

Der Beitritt zur Welthandelsorganisation (WTO) im Jahr 2001 hat die gesetzliche und politische Umwelt für die ausländische Investitionen weiterhin verbessert. Die Transparenz und Berechenbarkeit der chinesischen Gesetzgebung und Behörden wurden erhöht und die Formalitäten und Genehmigungswege sind deutlich verkürzt worden. Zahlreiche Gesetze sind reformiert und Handelsbarrieren im Zuge der Zugeständnisse abgebaut worden. Aufgrund dieser schrittweisen Liberalisierung gestaltet sich die chinesische Rechtsordnung durch ständige Anpassungen der Gesetzgebung vor allem bei außen- und binnenwirtschaftlichen Entwicklungen sehr komplex

Im aktuellen Fünfjahresplan (2011-2015) liegt der Fokus der wirtschaftspolitischen Ziele weiterhin auf nachhaltigem Wirtschaften durch qualitatives Wachstum, Förderung einer übereinstimmenden Entwicklung der Regionen, Optimierung und Verbesserung der Industriestruktur, Aufbau einer ressourcenunterstützten und umweltfreundlichen Gesellschaft und Stärkung der Wissenschaft und Bildung.



#### 4.3.2 Lenkung ausländischer Investitionen

Die VR China hat als Folge ihres Beitritts zur WTO am 11. Februar 2002 geänderte Vorschriften zur Investitionslenkung, die sogenannten *Provisions on Directing Foreign Investment*, erlassen. Diese sind im Rahmen von Unternehmensgründungen mit ausländischer Kapitalbeteiligung sowie bei Investitionen in solche Unternehmen und allen anderen Projekten mit ausländischer Kapitalbeteiligung zu beachten. Den Vorschriften zur Investitionslenkung steht ein *Catalogue for Directing Foreign Investment* zur Seite, der in seiner aktuellen Fassung seit dem 1. Dezember 2007 in Kraft ist.<sup>52</sup> Dieser Lenkungskatalog enthält eine Liste aller Industriesektoren und teilt diese in die Kategorien gefördert, beschränkt oder verboten ein. Dabei gilt im Grundsatz: Investitionsvorhaben, die in keiner Kategorie aufgelistet sind, sind „erlaubt“.

**Gefördert:** Die Anzahl der Industriezweige, die in die „geförderte“ Kategorie fallen, ist im Vergleich zum Katalog vor dem Beitritt Chinas zur WTO von 186 auf 351 gestiegen. Dazu gehören die Förderung von Erdöl und Naturgas; die Herstellung biometrischer Produkte; die Verarbeitung nichtmetallischer Erze; die Herstellung von Technologie und Ausrüstung für landwirtschaftliche Arbeitsgeräte; Design, Entwicklung und Fabrikation von Gussformen für nichtmetallische Produkte sowie spezieller Textilien für den industriellen Gebrauch; die Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die Nutzung neuer Technologien zur Energie- und Materialeinsparung, zum Abfall- und Wertstoffrecycling und zur umweltfreundlichen Fertigung.

**Beschränkt:** Der Umfang der Kategorie „beschränkter“ Vorhaben wurde von 112 vor dem Beitritt Chinas zur WTO auf derzeit 87 Positionen verringert. Zu den beschränkt zugelassenen ausländischen Investitionen gehören Projekte, die veraltete

---

<sup>52</sup> Ausländische Geschäftsaktivitäten in China [www.luther.lawfirm.com](http://www.luther.lawfirm.com)

Technologien verwenden; Projekte, die Rohstoffquellen nicht erhalten oder das ökologische Umfeld nicht verbessern; Teile der Rohstoffgewinnung wie zum Beispiel der Abbau von Edelmetallen (Gold, Silber und Platin) oder die Schmelze und Trennung von seltenen Bodenschätzen; der Bau und das Betreiben von Stromnetzen; ferner fallen in diese Kategorie Schienentransportunternehmen; die Auktion von Waren; die Rechtsberatung; medizinische Einrichtungen; Telekommunikation; Bildungseinrichtungen für die Sekundarstufe (Senior High School Level) sowie die Prüfung, Bewertung und Zertifizierung von Import- und Exportgütern; Produktion und Sendung von Fernseh- und Rundfunkprogrammen sowie von Filmen.

**Verboten:** Die Kategorie „verbotener“ Vorhaben umfasst 40 Positionen. Zu den für die Betätigung durch Ausländer generell untersagten Industrie- und Dienstleistungsbereichen gehören die Produktion von Waffen und Munition; der Betrieb von Institutionen der Pflichtschulbildung; das Verlags- und Druckereiwesen; das Betreiben von Postunternehmen, Radio- und Fernsehstationen; Untersuchungen und Studien im Sozialbereich, Glücksspiele und die Luftverkehrsüberwachung.

**Erlaubt:** Erlaubt sind alle Vorhaben, die nicht unter eine der oben aufgeführten Kategorien fallen. Beispiele hierfür sind die Unternehmensberatung und die Fertigung der meisten Verbrauchsgüter. „Erlaubte“ Investitionsvorhaben, die ihre sämtlichen Produkte unmittelbar dem Export zuführen, fallen in die „geförderte“ Kategorie.

Deutsch Investoren investieren meistens in High-Tech- Branchen, die Unternehmen berücksichtigen den Umweltschutz und die Ausbildung des Mitarbeiters. Das ist kein Zweifel, die deutsche Unternehmen sehr beliebt in China sind.

#### **4.4 Rechtliche Bedingungen**

Die Notwendigkeit, ausländischen Investoren die Rechtssicherheit zu geben, die sie

von China verlangen, zwang Chinas Führung dazu, in den Siebziger Jahren mit dem Aufbau eines einigermaßen funktionierenden Rechtssystems zu beginnen. Schritt um Schritt wurde ein Wirtschaftsrecht geschaffen, das heute einen Rahmen für jedwede ausländische und zum Teil auch für die rein chinesische Wirtschaftstätigkeit abgibt. Parallel dazu wurde ein Arbeitsrecht geschaffen, das natürlich auch die ausländischen sowie ausländisch-chinesischen Unternehmen betrifft - als Vor- und Maßgabe für den Umgang mit chinesischen Arbeitnehmern. Heutzutage hat China ein umfassendes rechtliches System in Form von Gesetzen, Regeln und Vorschriften. Die meisten juristischen Experten sind sich einig, dass seit der WTO-Beitritt die Rechtsrahmen Chinas die internationalen Standards entspricht.

Aber die Probleme des chinesischen Rechtssystems in seiner heutigen Form darin begründet, dass es sich bei einer Vielzahl chinesischer Gesetze um Gesetze auf Probe, um Experimente mit zeitlicher Beschränkung, verabschiedet nach praktischen Erfahrungen handelt.<sup>53</sup> Weiterhin ist der starke Spielraum, welcher von staatlicher Seite der Gesetze geduldet und Behörden auf Provinz- oder Regionalebene zugestanden wird, in Verbindung mit oft mangelnder Transparenz ein häufiger Kritikpunkt am chinesischen Rechtssystem. So sind beispielsweise in einer Provinz gültige Gesetze in anderen Provinzen ungültig oder unbekannt. Trotz vieler Verbesserungsausnahmen für eine Vielzahl von wirtschaftlich bedeutenden Bereichen wurden noch keine adäquaten gesetzgeberischen Maßnahmen getroffen.

Es besteht eine tiefe Lücke von Maßnahmen zum Schutz geistigen Eigentums. China ist sich auf der einen Seite bewusst, dass wenn es für Investoren weiterhin attraktiv bleiben will, Maßnahmen zum Schutz des geistigen Eigentums ergreifen und gegen Plagiatoren vorgehen müssen.

Fast 80% der Befragten in der Umfrage von AHK sehen Defizite im rechtlichen

---

<sup>53</sup> Vgl. Miao Yu, Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in China, Hamburg 2009, Seite 51

Bereich zumindest als Problem für ihre aktuelle Geschäftslage. Die Bemühungen Chinas, die der rechtliche geschäftliche Kontext zu verbessern, hat aus der Perspektive der deutschen Operationen Wirkung gezeigt: 38% der AHK-Umfrage-2002 Befragten beurteilt die rechtlichen Bereich als ein großes Problem, verglichen mit 23% in 2007.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Deutsche Handelskammer, German Business Expansion in China 2008-2010, Seite 28

## **5. Interkulturelles Management**

Internationales Unternehmen ist mittlerweile ein weitverbreitetes Phänomen und der kulturelle Unterschied ist auch offensichtlich zunehmend. Wenn man in China investiert, muss auch die chinesische Kultur kennenlernen. Aufgrund der großen kulturellen Distanz zwischen China und Deutschland sind die kulturellen Einflüsse bei einem chinesischen Engagement für deutsche Unternehmen wichtig zu Management.

### **5.1 Chinesische Kultur**

Eine Vielzahl von Philosophien und Religionen haben einen großen Einfluss auf die Menschen in China. Besonders sind der Daoismus, der Konfuzianismus, Sunzi und Buddhismus, die im heutigen China noch diskutiert, geforscht werden und sich entwickelt.

Der Konfuzianismus stellt die bedeutendste Philosophie in der Geschichte von China dar und beeinflusst seit Jahrhunderten die chinesische Denkweise. Es enthält die vier Grundbegriffe von Konfuzius: Humanität (ren), Gerechtigkeit (yi), kindliche Pietät (xiao) und Riten (li).<sup>55</sup> Konfuzius verlangt Respekt vor Autorität, Vorfahren, Familie, Tradition, Wissen und Erziehung. Er begründet dieses Verlangen mit der Notwendigkeit einer vernünftigen und gemeinschaftsgerechten Ordnung, die ein harmonisches Zusammenleben ermöglicht. Oberstes Ziel ist, dass der einzelne Mensch in einer geordneten Gemeinschaft mit gleichgestellten, über- und untergeordneten Menschen in Harmonie leben kann. Der Konfuzianismus ist sehr anpassungsfähig und hat sich im Laufe der Zeit ständig weiterentwickelt. Einige zentrale Merkmale beeinflussen auch heute noch die chinesische Gesellschaft und das

---

<sup>55</sup> Vgl. Miao Yu, Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in China, Hamburg 2009, Seite 45

Wirtschaftsleben.

In der chinesischen Kultur sind das Beziehungsnetzwerk und das Ansehen sehr wichtig. Die Chinesen legen großen Wert auf soziale Kompetenz in Familie, Schule, Freundeskreis, Unternehmen usw. Die Leute in einem Netzwerk sind, werden gegenseitig helfen und loyal sind. Aber die Person außerhalb solchen Netzwerks wird in der Regel mit Misstrauen beachtet. Das Ansehen legt den Rang einer Person in ihrem sozialen Umfeld fest und ist somit einer der wichtigsten Maßstäbe sozialer Wertigkeit.<sup>56</sup> Anders als das Ansehensverständnis in den westlichen Kulturen, besitzt das chinesische Ansehen zusätzlich eine quantitative Komponente<sup>57</sup> das heißt, das Gesicht kann ähnlich wie Geld, verdient, verloren, gegeben oder genommen werden. Die Wahrung und das Geben von Gesicht gegenüber einer anderen Person kann man manchmal eine Zutrittsmöglichkeit zu einer Gruppe bekommen, weil man sich den Respekt der betreffenden Personen erwirbt und Misstrauen beseitigt.

## **5.2 Kulturelle Unterschiede**

China und Deutschland haben beide langen Geschichte. Nach der langen Zeit der Entwicklung können die Unterschiede nicht vermeiden. In dem Geschäftsleben kann man auch fühlen die Unterschiede beim Denken, verhandeln und Handeln. Allgemein können die folgenden Unterschiede zusammengefasst werden.

Chinesen häufig „sich auf die Person konzentrieren“ und Deutsche auf die Sache.<sup>58</sup> Deutsche beachten vor allem die technischen, sachlichen und logischen Aspekte ihrer Arbeit. Privatleben und Geschäftsleben, Freunde und Kollegen sind trennbar. Sie vertrauen im Streitfall auf sachliche Argumente, Verträge und Gesetze. Chinesen konzentrieren sich mehr auf die menschlichen Aspekte ihrer Arbeit. Privat- und

---

<sup>56</sup> Vgl. Miao Yu, Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in China, Hamburg 2009, Seite 84

<sup>57</sup> Vgl. L. Graham/N. Mark Lam, Geschäfte mit Chinesen, Januar 2004, Seite 52

<sup>58</sup> Vgl. Nicole Ruppel, Deutsche Unternehmen in China: Chancen und Risiken, Hamburg 2007, Seite 40

Geschäftsleben werden in China gemischt. Sie glauben, dass die guten Beziehungen eine Voraussetzung des Geschäftserfolgs sind.

Es gefällt Deutsche direkt und offen, wenn sie etwas darstellen. Ihre Argumente werden glatt erzählen, obwohl es dagegen ist. Die Chinesen können solcher Stil nicht akzeptieren. Sie zieht vor, dass Schritt für Schritt vorzugehen. Logisches Denken der Deutsche: Zuerst eine Kernfrage stellen, dann detailliert Analysen; Der Chinesen: Von viele Ansicht und Auffassung eine Kernargument ableiten.

Der Senioritätsorientierung ist in der Orientierung am Alter und Respektieren des Alters gegründet.<sup>59</sup> Die Führungskräfte in einem chinesischen Unternehmen sind oft sehr betagt. Ältere Mitarbeiter werden eher befördert als Jüngere und die Kompetenz steht somit nachrangig zum Alter. Nach der Studien der Hofstede hat China eine sehr hohe Machtdistanz von 80 im Vergleich zu Deutschland von 35.<sup>60</sup> Das heißt, der chinesische Teamleiter ist normalerweise der Älteste im Team, weil die alten Menschen mehr Respekt in China erhalten.

### **5.3 Interkulturelle Kompetenz der deutschen Unternehmen**

Wenn Kulturen aufeinander treffen, treten Menschen mit unterschiedlichen Kulturstandards in Kontakt. Solcher Kontakt kann aber auch zu Missverständnissen, Reibungsverlusten, Unzufriedenheit bis hin zu Konflikten und zum Abbruch von Kooperationen kommen. Um dies zu vermeiden und um interkulturelle Begegnungen effektiv und für beide Seiten zufrieden stellend zu gestalten, ist interkulturelle Kompetenz erforderlich.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Nicole Ruppel, Deutsche Unternehmen in China: Chancen und Risiken, Hamburg 2007, Seite 41

<sup>60</sup> Vgl. Geert Hofstede und Gert Jan Hofstede, Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 3. Auflage, Seite 56

<sup>61</sup> Vgl. Dietrich v. Queis, Interkulturellen Kompetenz, Seite 32

Viele deutsche Unternehmen haben in China Erfolg und haben einige Erfahrungen gesammelt. Daher bildet sich die deutschen Unternehmen in China die grundlegende Strategie des interkulturellen Managements.

Die Lokalisierungsstrategie bezieht sich die Interkulturelle Management auf das Prinzip des „Denken mit Globalisierung und Handeln mit Lokalisierung“. Die Lokalisierung ist nützlich für die Kosten, die für den Versand des Mitarbeiters von Mutterunternehmen nach Tochterunternehmen, zu reduzieren. Das wichtigste Kriterium bei der Ernennung von Führungskräften sind die Fähigkeit der Mitarbeiter und die Zusammenpassung mit der Stelle. Die Globalisierung der Wirtschaft sowie die Interaktion und Integration den Ländern veranlassen die Lokalisierungsstrategie als ein meisten verwendete Strategie der Human Ressource Management weltweit.

Die Kulturelle-kompatibel-Strategie unterteilt in Parallele-kompatibel-Strategien und friedlich-kompatibel-Strategien.<sup>62</sup> Parallele-kompatibel-Strategien gemeinhin als „komplementäre Kultur“ und bezeichnet, dass weder die deutsche Kultur noch chinesische Kultur als ein Hauptteil betrachte werde. Zwei Kulturen ergänzen einander beim Laufen im Unternehmen, um die Vorteile der interkulturellen Kompetenz voll auszuspielen. Friedlich-kompatibel-Strategien beziehen sich auf die kulturellen Unterschiede zwischen China und Deutschland, welche die kulturelle Reibung leicht hervorrufen. Die Manager verwischen absichtlich die kulturellen Unterschiede in der alltäglichen Geschäftstätigkeit, die Inhalt der Konflikt zu umgehen, die Inhalt der Kompatibilität zu sparen. Dadurch auskommen die Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft in Harmonie. Bei Uneinigkeit kann durch Koordination und Kommunikation beilegen.

Die Kulturelle-Innovationsstrategie bezieht sich auf die effektive kulturelle

---

<sup>62</sup> Vgl. Jiaoliang/Zhouxianzhong, Innovation und Management, Nr.6 2009, China, Seite 52



Integration der deutschen Muttergesellschaft und chinesischen Tochtergesellschaft. Unterschiedliche Kulturen durch verschiedene Kanäle, das gegenseitige Verständnis, Anpassung, Integration zu fördern. Damit aufbauen einer neuen Unternehmenskultur und diese Kultur als eine Management Fundament der deutschen Unternehmen in China ist. Die neue Kultur behält nicht nur die Kultur der Muttergesellschaft, sondern auch das lokale kulturelle Umfeld passt an. Dies spiegelt die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens Kultur.

Deutsche Kulturen nehmen eine wichtige Stellung im Betrieb der Unternehmen, aber die Manager ignorieren die Präsenz der chinesischen Kultur nicht. Die Manager, die von Muttergesellschaft nach Tochtergesellschaft anordnen werden, geben die Acht auf Vermeidung von Konflikten der beiden Kulturen. Das ist Kulturelle-Vermeidungsstrategie.

Die Kulturelle-Durchdringungsstrategie ist eine Prozess, der eine lange Zeit braucht zu kultivieren. Der deutsche Manager aus Muttergesellschaft versucht nicht, dass den chinesischen Mitarbeitern in kurzer Zeit die deutschen Management-Modul gehorchen zu zwingen. Sondern nehmen die Maßnahmen, die Mitarbeiter akzeptieren können und die deutsche Kultur zu kennenlernen und anzupassen. Somit werden die Manager Implementierter und Verteidiger der Interkulturelle Management.

Konkrete Maßnahmen für die Umsetzung der Interkulturelle Management kann wie folgt zusammengefasst werden.

1. Eine richtige Konzept der Interkulturelle Management hinstellen. Anerkennen und verstehen die objektive Existenz der kulturellen Unterschiede und berücksichtigen der chinesischen Sprache, Kultur, wirtschaftliche sowie rechtliche Aspekte kennen zu lernen. Betrachten die kulturellen Unterschiede als Vorteil statt Nachteil. Die Wichtigste der Interkulturelle Management ist das Management von Menschen, somit

die Vollmitglieder Management implementieren sollen.

2. Wählen die entsprechenden Interkulturelle Managementstrategien.

3. Durchführen das interkulturelle Training. Interkulturelle Training für alle Führungskräfte und Mitarbeiter ist ein effektiver Weg, um die kulturelle Konflikte zu verhindern und zu lösen.

4. Einrichten einheitlicher Unternehmenswerte und -kultur. Verschiedene Kulturen haben verschiedene Werte, damit in den Unternehmen in China besonders Augenmerk auf die Verständnis für beide Kulturen sollte. Finden den Punkt der Integration der beiden Kulturen mit der Gleichheit und durch den gegenseitigen Austausch.

5. Basieren auf der langfristigen Entwicklung, der beiderseitige Nutzen zu realisieren.

## **6. Schlussbemerkung**

In der dritten Welle der wirtschaftlichen Globalisierung steht China in der Mitte der Welle und ist ein aktiver Teilnehmer und Förderer der globalen wirtschaftlichen Integration. Aufgrund seiner zahlreichen Ressourcen, vielfältigen Klima, erfolgreichen Reform und seit Jahren einem durchschnittlichen Wachstum von mehr als neun Prozent ist China zu einem der wichtigsten Produktionsstandorte und Absatzmärkte für ausländische Investoren geworden.

Die zunehmende Globalisierung der Weltwirtschaft hat große Auswirkungen auf die deutschen Unternehmen, nicht nur auf Großunternehmen, sondern ist immer stärker auch für kleine und mittlere Unternehmen kennzeichnend. Die AHK hat ein paar Untersuchungen über chinesischen Markt gemacht und besonders ist die „Bekanntnis zum chinesischen Markt“ im Jahr 2012. Es zeigt die deutschen Unternehmen, die heutigen in China investiert haben und welche Einstellung von ihr zur chinesischen Markt halten.

Im Hauptteil der Studie haben die Markteintrittsstrategien in Bezug auf die deutschen Unternehmen erklärt. Die ausländischen Investoren brauchen gründliche Entscheidungsvorbereitung und langfristig geplante Strategie, um Zielen und Zielerreichungserwartungen zu schaffen. Um den chinesischen Markt zu eintreten, müssen die fünf Strategiepunkten beobachten werden. Dazu bedarf es gründlicher Information aus verschiedenen Quellen, um die China-Investition gelingen wird. Die Beschaffung der Marktinformation ist ein Schlüsselthema für ausländische Investoren in China. Die Informationskanäle sind immer unbeständig.

Für die Markterschließung können sich Unternehmen nach Kapitaleinsatz einer Vielzahl von Eintrittsstrategien bedienen. Vier Markteintrittsformen sind bei deutschen Unternehmen welche Auslandsaktivitäten planen besonders beliebt: der

Holding, das Repräsentanzbüro, das Joint Venture und das Wholly Foreign Owned Enterprise. Das AHK hat auch viel Zahlen der heutigen Status und zukünftige Tendenz der deutschen Unternehmen gestellt.

Wegen der Wohlstandsunterschiede und Vielfältige Gründe sind der Standortanalysen sehr wichtig in China. Dann wurde diese Arbeit das Chinas Regionale Struktur dargestellt. Was sehr besondere ist die Industriepark für deutsche Unternehmen und wurde Taicang vorgestellt.

Der chinesische Markt ist alles andere als was die deutschen Investoren kennen. Die fremde Kultur, die schlecht einschätzbare Mentalität, der Informationsdschungel, das „seltsame“ Vertragsverhältnis usw. Deswegen ist in heutiger Zeit die Bearbeitung des chinesischen Marktes durch ausländische Unternehmen mit einer Anzahl von Risiken behaftet. Ein erfolgreiches Engagement beginnt mit der detaillierten Analyse der geographischen, wirtschaftlichen, politischen, rechtlichen und kulturellen Rahmenbedingungen in China. Diese Arbeit wurden die Rahmenbedingungen des chinesischen Marktes dargestellt. Die sind die Entscheidungsfaktoren zur einen Markteintrittsstrategie zu beachten.

Internationales Unternehmen ist mittlerweile ein weitverbreitetes Phänomen und der kulturelle Unterschied ist auch offensichtlich zunehmend. Wenn man in China investiert, muss auch die chinesische Kultur kennenlernen. Aufgrund der großen kulturellen Distanz zwischen China und Deutschland sind die kulturellen Einflüsse bei einem chinesischen Engagement für deutsche Unternehmen wichtig zu Management. Wenn Sie die chinesische Kultur kennen zu lernen wollen, müssen eine Vielzahl von Philosophien und Religionen, besonders der Daoismus, der Konfuzianismus, Sunzi und Buddhismus informiert. China und Deutschland haben beide langen Geschichte. Nach dem lange Zeit der Entwicklung können die Unterschiede nicht vermeiden. In der Geschäftsleben kann man auch fühlen die

Unterschiede beim Denken, verhandeln und Handeln. Interkulturelle Kompetenz ist sehr erforderlich, um die Konflikte wegen Kulturunterschiede zu vermeiden. Viele deutsche Unternehmen haben in China Erfolg und haben einige Erfahrungen gesammelt. Daher bildet sich die deutschen Unternehmen in China die grundlegende Strategie des interkulturellen Managements. Die Unternehmen, die sich der Kulturellen und geschichtlichen Zusammenhänge bewusst ist, werden leichter den Weg nach und in China finden.

## 4. Literatur und Quellen

1. Birgit Zinzius, China Business-Der Ratgeber zur erfolgreichen Unternehmensführung im Reich der Mitte , Auflage 2
2. Bundesagentur für Außenwirtschaft, Erfolgreich investieren in der VR China
3. Deutsche Handelskammer, German Business Expansion in China 2008-2010
4. Dietrich v. Queis, Interkulturellen Kompetenz
5. Frank Keuper / Henrik A. Schunk, Internationalisierung deutscher Unternehmen 1. Auflage 2009
6. Geert Hofstede und Gert Jan Hofstede, Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 3. Auflage
7. Gong Jie, Direktinvestition von Kleinen und mittleren deutschen Unternehmen in China im Zeitalter der Globalisierung
8. Gong Jie, Exkursion im Industriepark für deutsche Unternehmen Taicang, Jiangsu
9. Jiaoliang/Zhouxianzhong, Innovation und Management, Nr.6 2009, China
10. L.Graham/N. Mark Lam, Geschäfte mit Chinesen, Januar 2004
11. Martin K. Welge / Dirk Holtbrügge, Internationales Management,
12. Miao Yu, Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in China, Hamburg 2009
13. Nicole Ruppel, Deutsche Unternehmen in China: Chancen und Risiken, Hamburg 2007
14. Ricardo Schäfer, Die historische Betrachtung von Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in China, 2007
15. Ulrike Reisach, China-Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt, Wien, 3. Auflage
16. Volkswagen Aktiengesellschaft-Zahlendatenfakten Navigator 2012
17. [china.ahk.de/de/marktinfo/studies/business-confidence-survey-2012/](http://china.ahk.de/de/marktinfo/studies/business-confidence-survey-2012/) Bekenntnis zum chinesischen Markt, 27. Juni 2012,
18. Bekenntnis zum chinesischen Markt, 27. Juni 2012, [china.ahk.de/de/marktinfo/studies/business-confidence-survey-2012/](http://china.ahk.de/de/marktinfo/studies/business-confidence-survey-2012/)
19. [www.spiegel.de/wirtschaft](http://www.spiegel.de/wirtschaft) Andreas Lorenz, Deutsche Firmen setzen massiv auf China,

20. [www.china.ahk.de](http://www.china.ahk.de)
21. [www.people.com.cn/](http://www.people.com.cn/)
22. [www.deutschland-und-china.com](http://www.deutschland-und-china.com)
23. [www.gjjs.gov.cn/](http://www.gjjs.gov.cn/) China State Construction
24. [www.ocpe.com.cn/](http://www.ocpe.com.cn/) China National Energy
25. [www.stats.gov.cn/](http://www.stats.gov.cn/) National Bureau of Statistics of China
26. [www.imf.org/external/index.htm](http://www.imf.org/external/index.htm) International Monetary Fund 17.April.2012
27. [www.google.com/publicdata](http://www.google.com/publicdata)
28. [www.luther.lawfirm.com](http://www.luther.lawfirm.com) Ausländische Geschäftsaktivitäten in China
29. [wiki.mbalib.com/wiki](http://wiki.mbalib.com/wiki)